

Yritys X - Henkilöstön mielikuva yrityksen brändistä ja brändin näkyvyys myyntitilanteissa

Mari Kemppi

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
10.4.2014



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Mari Kemppi	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2011
Raportin nimi Yritys X - Henkilöstön mielikuva yrityksen brändistä ja brändin näkyvyys myyntitilanteissa	Sivu- ja liitesivumäärä 58
Opettajat tai ohjaajat Mia-Maria Salmi	
<p>Ennen vanhaan asiantuntijapalveluiden markkinointi pohjautui lähinnä ainoastaan suhdemarkkinointiin ja henkilökohtaisiin suhteisiin. Nykypäivänä asiantuntijapalveluiden markkinointi on olennaista yrityksen menestykselle ja sen olemassaololle. Kun tarjotaan asiakkaille aineettomia palveluja, brändin merkitys yritykselle on erittäin suuri.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan miten anonyymien asiantuntijapalveluyrityksen, Yritys X:n työntekijät ovat omaksuneet, sisäistäneet ja ymmärtäneet yrityksessä vuonna 2010 – 2011 uudistetun brändin ja asiakaslupaukset sekä millä tavalla brändi välittyy asiakkaille myynti- ja toimeksiantotapaamisissa henkilöstön näkökulmasta. Tavoitteena oli saada vastauksia siihen, vastaako työntekijöiden mielikuva Yritys X:n brändistä yrityksen tavoitemielikuvaa, jotta voidaan tarvittaessa ryhtyä toimenpiteisiin brändin jalkauttamiseksi.</p> <p>Yritys X on suomalainen asiantuntijaorganisaatio, jonka palveluksessa on yli 200 työntekijää. Yrityksessä työskentelee asiantuntijoiden lisäksi muuta tukihenkilökuntaa. Työntekijät työskentelevät eri asiantuntijaryhmissä erikoisalansa mukaan. Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan ainoastaan yrityksessä työskenteleviä asiantuntijoita. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina kesällä 2013. Tutkimukseen valittiin kymmenen yrityksessä työskentelevää asiantuntijaa mahdollisimman monipuolisesti eri asiantuntijaryhmistä. Osa haastateltavista on työskennellyt pitkään yrityksessä ja osa on vielä melko uusia alalla. Haastateltavien valinnassa tavoitteena oli saada haastatteluista mahdollisimman monipuolisia vastauksia.</p> <p>Vastauksien perusteella voidaan sanoa, että henkilökunnan mielikuva Yritys X:n brändistä vastaa hyvin yrityksen brändin tavoitemielikuvaa ja henkilökunta on omaksunut osan asiakaslupauksista hyvin. Vastaajat kokivat brändin välittyvän myynti- ja toimeksiantotapaamisissa eniten käyttäytymisen, viestinnän, persoonan ja tekemisen kautta.</p>	
Asiasanat Brändi, asiantuntijapalveluiden markkinointi, brändin jalkauttaminen, sisäinen viestintä	

Degree Programme in Modern Languages and Business Studies for
Management Assistants

Author Mari Kemppi	Group or year of entry 2011
The title of thesis Personnel's Image of Company X's Brand and the Coverage of the Company's Brand in Sales Situations	Number of report pages and attachment pages 58
Advisor Mia-Maria Salmi <p>Previously, the marketing of professional services was based only on relationship marketing and personal relations. Today the marketing of professional services is essential to any company's success and continued existence. A brand's relevance is particularly important when the company in question deals in something intangible, such as services.</p> <p>This thesis examines how the employees of Company X, a professional service organization, have adopted, internalized and understood the company's brand, which was updated in 2010 and 2011. It also examines how the company's brand and value propositions are delivered to Company X's customers in sales meetings, from personnel's viewpoint. The objective of this research was to study how personnel have adopted the company's brand and value propositions, and to determine if they are in line with Company X's brand target image. Depending on the results, personnel can potentially learn more about the company's brand.</p> <p>Company X is a Finnish expert organization with over 200 employees. In addition to experts, the staff consists of different support groups. Employees work in different groups of experts, depending on their specialties. This thesis involves only experts who work in Company X. The research was implemented through interviews in the summer of 2013; ten experts from the company were selected for these interviews from a diverse group. Some of the respondents have worked a long time for Company X, while others are quite new to the field. The specific respondents were chosen in an attempt to attain the most versatile answers possible.</p> <p>According to the interviews, personnel's image of Company X's brand is quite similar to Company X's target image. Personnel have adopted well part of the value propositions. The respondents found that Company X's brand is delivered to customers through the staff's behavior, communication, personality and work.</p>	
Key words brand, professional services marketing, brand implementation, internal communication	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusongelma.....	3
1.3	Työn rakenne	4
2	Yritys X.....	5
2.1	Yritys X.....	5
2.2	Yritys X:n brändiuudistus v. 2010 - 2011.....	5
3	Asiantuntijapalveluiden markkinointi	7
3.1	Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin strateginen perusta.....	9
3.2	Strateginen myynnin kasvattaminen	11
3.3	Tuotteistaminen.....	12
3.4	Markkinoinnin vaiheet	15
3.5	Suhdemarkkinointi	16
3.6	Asiantuntijapalveluiden digitaalinen markkinointi	19
3.7	Asiantuntijapalveluiden myynti.....	22
4	Brändi.....	27
4.1	Brändi käsitteenä	27
4.2	Brändin rakentaminen	28
4.3	Brändin jalkauttaminen.....	30
4.4	Sisäinen viestintä ja markkinointi	32
5	Tutkimusmenetelmät ja työn toteuttaminen	38
5.1	Tutkimusmenetelmä	38
5.2	Tutkimusjoukko	39
5.3	Haastattelukysymykset.....	40
5.4	Aineiston analyysi.....	41
6	Tulokset.....	42
6.1	Brändin kuvaus henkilöstön näkökulmasta	42
6.2	Työntekijöiden rooli brändin edustajana.....	42
6.3	Brändin tuntemisen tärkeys.....	44
6.4	Asiakaslupaukset.....	44

6.5	Myyntiesityspohjan käyttö.....	45
6.6	Brändin ja asiakaslupausten välittyminen asiakkaille	46
7	Johtopäätökset.....	48
7.1	Pohdinta	48
7.2	Kehittämisehdotukset.....	50
8	Arviointi.....	53
	Lähteet.....	55

1 Johdanto

Asiantuntijapalveluorganisaation brändi on todennäköisesti sen arvokkain kilpailuetu ja avain yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen (Frederiksen & Taylor 2014). Yrityksen brändääminen on tehokas viestintäkeino, sillä brändi auttaa asiakkaita havaitsemaan miksi he haluaisivat ostaa yrityksen palveluja. Brändi on myös kriittisessä roolissa, kun asiakas on ostamassa monimutkaisia, kalliita ja aineettomia asiantuntijapalveluita. Menestyäkseen asiantuntijapalveluorganisaatiot vaativat huolellista brändäystä, pohjatytöä, positiointia ja brändin jalkauttamista. (Taylor 2008.)

Tämä opinnäytetyö on tutkimus siitä, miten Yritys X:ssä työskentelevät henkilöt ovat omaksuneet yrityksen vuosina 2010–2011 uudistetun brändin ja millä tavalla brändi välittyy asiakkaille työntekijöiden ja asiakkaiden välisissä myynti- ja toimeksiantotapaamisissa. Yritys X on asiantuntijapalveluita tarjoava yritys, jonka asiakaskunta koostuu yritysasiakkaista. Brändiuudistus oli yksi yrityksen suurimmista sijoituksista ja projektissa oli mukana yli 20 työntekijää, yhteistyökumppaneita ja heidän alihankkijoitaan.

Brändiuudistuksella oli kaksi tavoitetta:

- Suunnitella ja tuottaa markkinointimateriaaleja, jotka reflektivat yrityksen uusia asiakaslupauksia.
- Kannustaa henkilökuntaa omaksumaan uudet asiakaslupaukset ja käyttämään niitä luonnollisesti myynti- ja asiakastapaamisissa.

Tämä tutkimus on jatkoa Yritys X:n brändiuudistusprojektille. Yrityksellä on tarve saada tieto siitä, ovatko Yritys X:n työntekijät omaksuneet uudistetun brändin ja asiakaslupaukset ja välittävätkö ne asiakastapaamisten kautta luontevasti asiakkaille. Von Hertzenin (2006, 32) mukaan henkilöstöllä on avainasema brändin muodostuksessa, koska henkilökunnan täytyy lunastaa yrityksen antamat brändilupaukset.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Tämän työn tavoitteena on tutkia, ovatko työntekijät ymmärtäneet, sisäistäneet ja omaksuneet yrityksen uudistetun brändin ja erityisesti brändin asiakaslupaukset. Asiakaslupausten täytyisi välittyä myös asiakkaille, siksi tavoitteena on myös selvittää, miten yrityksen brändi näkyy asiakkaille myynti- tai toimeksiantotapaamisissa.

Työn tavoitteena on konkreettisesti saada tieto työntekijöiden bränditietämyksestä ja näkyvyydestä asiakkaille, jotta henkilökuntaa voidaan tarvittaessa kouluttaa lisää uudistuneesta brändistä ja ryhtyä muihin toimenpiteisiin brändin jalkauttamiseksi. Työn tulokset ovat tärkeitä yritykselle, sillä esimerkiksi Mäkisen ym. (2010, 51) mukaan yrityksen henkilöstöllä on tärkeä merkitys brändin rakentajana, sekä yrityksen sisällä, että ulkopuolella. Mäkisen ym. (2010, 45 – 50) mukaan brändin rakennuksen kannalta on tärkeää, että yritys pystyy johtamaan itseään koskevaa mielikuvaa, koska asiakas tekee ostopäätöksensä mielikuvan perusteella. Jotta brändin rakentamista voidaan yrityksessä kehittää, tarvitaan ensin tieto henkilökunnan bränditietämyksen tasosta sekä siitä, millä tavalla brändi välittyy asiakkaille työntekijöiden kautta. Jotta brändi kehittyisi kohti tavoiteltavaa mielikuvaa, on yrityksen kaikkia toimenpiteitä koordinoitava ja koko organisaation työskenneltävä tavoitetta kohti. (Mäkinen ym. 2010, 45 - 51.)

Yritys X:ssä on käytössä myyntiesityspohja ja video, jossa on esimerkillisesti kerrottu, kuinka yrityksen brändi tulisi olla näkyvillä myynti- ja toimeksiantotapaamisissa. Myyntiesityspohja sekä video ovat koko henkilökunnan löydettävissä yrityksen intranetistä. Yksi tavoite on lisäksi selvittää, käyttävätkö työntekijät tätä pohjaa hyödykseen myyntitapaamisissa. Jos tuloksista ilmenee, että henkilöstön bränditietämyksessä on kehitettävää, työn tavoitteena on myös tarjota Yritys X:lle kehittämisehdotuksia brändin jalkauttamiseen.

Yritys X:n brändiuudistuksen loppuraporttiin on kirjattu seuraavat askeleet brändin rakentamisessa. Askeleet ovat:

- Uuden brändin arvon mittaaminen tulevissa asiakastytyväisyyskyselyissä.
- Henkilökunnan bränditietämyksen testaaminen sen jälkeen, kun henkilökunta on

- on saanut brändikoulutuksen.
- Vuosittainen sisäinen koulutus koko henkilökunnalle koskien sisäistä brändimarkkinointia.
- Uudistuneiden materiaalien jatkuva kehitys.

Kohta kaksi eli henkilökunnan bränditietämyksen testaaminen tullaan testaamaan tässä opinnäytetyössä, joten aiheeni on yritykselle hyödyllinen ja ajankohtainen. Tutkimuksen tulokset kertovat myös sen, tarvitseeko yrityksessä toteuttaa kohtaa kolme paremmin eli sisäistä koulutusta koskien yrityksen brändisuunnitelmaa.

Vaikka Mäkisen ym. (2010, 51) mukaan koko henkilöstön tehtävä on toimia brändin suurlähettiläinä ja heillä on tärkeä tehtävä brändin rakennuksessa, tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan ainoastaan yhtä asiantuntijaryhmää Yritys X:n henkilöstöstä. Yrityksen henkilöstömäärä vuonna 2012 oli 226 henkilöä. Jos koko henkilökunnan bränditietämystä mitattaisiin sekä tutkittaisiin brändin näkyvyyttä asiakkaille myyntitapaamisissa, opinnäytetyö kasvaisi liian suureksi. Siksi tämä työ on rajattu koskemaan ainoastaan yrityksessä työskentelevää yhtä asiantuntijaryhmää.

Muiden tavoitteiden lisäksi oma tavoitteeni on oppia työskentelemään itsenäisesti, tekemään tutkimuksellista työtä ja saada kokemusta pitkäkestoisesta projektityöstä. Tavoitteenani on myös kehittää itse- sekä lähdekriittisyyttä, dokumentaatiotaitoa sekä projektinhallintaa.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on se, että Yritys X:llä ei ole tutkimustietoa, miten henkilökunta on omaksunut uudistetun brändin ja millä tavalla se näkyy asiakkaille.

Tutkimuskysymyksiksi voisi tiivistää:

”Mikä on Yritys X:n henkilökunnan bränditietämys?” ja

”Miten Yritys X:n brändi välittyy asiakkaille asiantuntijoiden ja asiakkaiden välisissä myynti- ja toimeksiantotapaamisissa?”

Tutkimustehtäväni on siis lähteä hakemaan vastauksia näihin kahteen kysymykseen. Samalla voin saada vastauksen siihen, käyttävätkö asiantuntijat olemassa olevaa myyntiesityspohjaa myynti- tai toimeksiantotapaamisissa, joka löytyy yrityksen intranetistä.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyössä esittelen johdannon jälkeen toimeksiantajan sekä kerron yrityksen brändiuudistuksen toimenpiteistä vuosina 2010 -2011. Seuraavana työssä on teoreettinen viitekehys, johon olen koonnut aiheeseen läheisesti liittyvää teoriaa. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään asiantuntijapalveluiden markkinointia, brändiä, brändin rakentamista, sekä sisäistä markkinointia ja brändin jalkauttamista.

Teoriaosuuksien jälkeen kerron tutkimusmenetelmistä. Tässä osiossa esitellään ja perustellaan tutkimusmenetelmä, tutkimusjoukko, tiedon keruu ja aineiston analyysitapa. Seuraavassa osiossa kerron tutkimuksen tulokset.

Tuloksia seuraa johtopäätökset, jossa teen yhteenvedon tuloksista. Tässä kerron myös kehittämisehdotuksia toimeksiantajalle ja aiheita mahdolliseen jatkotutkimukseen. Viimeisessä kappaleessa arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

2 Yritys X

2.1 Yritys X

Yritys X on asiantuntijapalveluita tarjoava b-to-b alan yritys ja yksi Suomen suurimmista ja vanhimmista alallaan. Yrityksen tarjoamien asiantuntijapalveluiden kohderyhmä on yritykset. Yrityksen hengen perustana ovat toimiston arvot. Nämä arvot ovat yleisesti henkilökunnan tiedossa ja ohjaavat jokapäiväistä työntekoa.

Yrityksen saamista toimeksiannoista noin puolet on kansainvälisiä. Toimistolla on Helsingin lisäksi toimipisteitä ulkomailla. Toimistolla on laaja kansainvälinen verkosto ja sitä kehitetään jatkuvasti aktiivisesti.

Yritys X on saanut monia eri tunnustuksia. Alan opiskelijat ovat valinneet Yritys X:n suosikki työnantajakseen useana vuonna peräkkäin. Alaa arvioivat hakemistot valitsevat vuosi toisensa jälkeen Yritys X:n alan parhaimpien yritysten joukkoon.

Yritys X on vakavarainen ja hyvää tulosta tekevä yritys. Yritys on kasvanut viime vuosina kovaa vauhtia ja kansainvälisten toimeksiantojen määrä on lisääntynyt.

2.2 Yritys X:n brändiuudistus v. 2010 - 2011

Yritys X:n brändiuudistusprojekti käynnistyi tammikuussa 2010 ja se saatettiin loppuun toukokuussa 2011. Projekti oli yksi yrityksen suurimpia investointeja. Projektissa oli mukana yli 20 työntekijää sekä lisäksi viisi isoa yhteistyökumppania, muun muassa mainostoimisto. Yhteistyökumppaneiden lisäksi mukana oli noin 15 heidän alihankkijaansa.

Brändiuudistuksella oli kaksi päätavoitetta: suunnitella ja tuottaa markkinointimateriaaleja, joista välittyy yrityksen uudet asiakaslupaukset sekä rohkaista henkilökuntaa omaksumaan uudet asiakaslupaukset ja käyttämään niitä luontevasti myyntitapaamisissa.

Ennen brändiuudistusprojektin alkua vuonna 2009 yritys uudisti strategiansa. Strategiaan suunniteltiin yritykselle uudet arvot ja visio. Strategiassa positioitiin uudelleen markkinapaikka, jossa yritys toimii ja määriteltiin kohderyhmä.

Vuoden 2010 aikana alettiin suunnitella yrityksen brändimaailmaa strategian pohjalta. Tällöin muodostettiin Yritys X:n brändipersona ja mietittiin millainen Yritys X olisi, jos se olisi ihminen. Brändipersonan pohjalta suunniteltiin elementit, jotka kuvaavat brändipersonaa, muun muassa logo ja värit. Tämän yhteydessä suunniteltiin myös visuaalisen ilmeen ohjeistukset: koko yrityksen yleisilme, värimaailma, kuvitus ja jopa äänensävy. Brändimaailmaa rakennettiin työpajoissa yhdessä mainostoimiston kanssa.

Viimeisenä vaiheena oli muodostaa konkreettinen brändikokemus. Tässä tuotettiin materiaaleja, joista ilmenee Yritys X:n uusi brändi. Koko visuaalinen ilme meni uusiksi käyntikortteja, avainnauhoja, internet-sivuja, powerpoint-pohjia, malliasiakirjoja ja koko graafista ohjeistusta myöten. Strategiakarttaan on brändin ytimen alle koottu brändin asiakaslupaukset, jotka työntekijöiden täytyisi sisäistää, jotta asiakaslupaukset välittyisivät myös asiakkaille.

Vuonna 2010 tehdyssä asiakastyytyväisyyskyselyssä asiakkaat kertoivat arvostavansa sitä, kuinka helppo yrityksen henkilökunnan kanssa on tehdä töitä ja kuinka helppo heitä on lähestyä. Asiakkaat mainitsivat usein myös henkilökunnan positiivisen asenteen. Ainoastaan neljä kyselyyn vastaajista oli sitä mieltä, että Yritys X ei erotu merkittävästi kilpailijoistaan.

3 Asiantuntijapalveluiden markkinointi

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 11) mukaan asiantuntijapalvelut eroavat muista palveluista usein siitä syystä, että ne ovat kaikkein aineettomimpia palveluita. Asiantuntijapalvelut tarjoavat asiakkaille ideoita, neuvoja ja ohjeita, joiden taustalla on kuitenkin yleensä pitkä ja työläs prosessi. Asiantuntijapalvelut toteutetaan usein asiakkaan ja yrityksen yhteistyönä, joka johtuu siitä, että asiantuntijapalveluja käytetään usein kun kehitetään asiakkaalle jotain uutta tai ratkotaan ongelmia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11) Sipilän (1996, 17) sanoin ne ovat työsuorituksia, joista vaihtelevasti jää konkreettista lopputulosta. Vahvaselän (2004, 41) mukaan ostajalle asiantuntijan valitsemiseen ja ostopäätöksen tekemiseen liittyy usein riski ja palvelut ovat henkilösidonnaisia.

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 13 – 14) toteavat, että on olemassa monenlaisia asiantuntijaorganisaatioita, kuten konsulttiyrityksiä, arkkitehti-, insinööri-, asianajo-, ja mainostoimistoja, pankkeja, vakuutusyhtiöitä ja korkeakouluja. Suurissa asiantuntijaorganisaatioissa työskentelee usein joukko erikoistuneita asiantuntijaryhmiä ja organisaatioiden koko vaihtelee paljon pienistä suuriin. Monilla asiantuntija-aloilla ei ole panostettu palveluiden markkinointiin, esimerkiksi lääkärin ja juristin tuotteistamista on pidetty itsestäänselvyytenä koulutuksen takia ja niitä ei ole katsottu tarpeen markkinoida. Joillain asiantuntija-aloilla on myös luonnostaan ylikysyntää, joten asiakkaille suunnattu markkinointi ei ole ollut tarpeellista. Parhaana markkinointina on perinteisesti pidetty asiantuntijan hyvin suorittamaa työtä. Monissa asiantuntijaorganisaatioissa ei ole ollenkaan markkinointiosaamista tai markkinoinnin osaaminen on huomattavasti heikompaa kuin muu osaaminen. Harvoilla asiantuntijaorganisaatioilla on markkinointisuunnitelmaa ja sisäinen markkinointi on heikolla pohjalla. Suhdemarkkinoinnilla ja verkostoitumisella on suuri paino useilla asiantuntijapalveluilla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13 – 14.)

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 15) mukaan asiantuntijapalvelut kuitenkin tarvitsevat markkinointia, sillä ala ja sillä toimivat organisaatiot ovat kasvaneet merkittävästi, jolloin tarvitaan suunnitelmallisuutta. Suunnitelmallisuus on tärkeää myös yrityksen kansainvälistyessä. Asiantuntijapalveluiden markkinointi eroaa jonkin verran palvelujen markkinoinnista, jonka aiheuttaa asiantuntijapalveluiden erityinen luonne.

Asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa korostuu omaperäisyys ja suhdemarkkinointi. Lisäksi Anderson ja Mittal ovat todenneet, että palvelujen tuotteistamisen ja markkinoinnin lisäämän asiakastyytyväisyyden ja yrityksen tulosten välillä on selvä yhteys (Lehtinen & Niinimäki 2005, 15.) Gummerssonin mukaan asiantuntijoita voidaan kutsua yrityksessä osa-aikaisiksi markkinoijiksi, sillä he ovat enemmän tai vähemmän tekemisissä asiakkaiden kanssa ja näin edistävät asiakassuhteita ja toimivat yrityksen markkinoijina (Ojasalo & Ojasalo 2010, 28).

Frederiksen ja Taylor (2013, 8) toteuttivat noin viisi vuotta sitten tutkimuksen, joka tarkasteli nopeasti kasvavia asiantuntijapalveluorganisaatioita. Tutkimuskohteena olevilla yrityksillä yrityksen vuotuinen luonnollinen kasvu oli vähintään 20 prosenttia. Verrattuna kilpailijoihinsa, näillä yrityksillä oli seuraavat ominaisuudet:

- kasvuaste oli 5 -10 kertaa korkeampi
- kannattavuus oli 2 – 5 kertaa parempi
- yrityksen arvioinnit olivat 2 – 10 kertaa paremmat
- markkinointikustannukset olivat hieman keskivertoa pienemmät.

Nämä yritykset edustivat kaikenlaisia asiantuntijapalveluorganisaatioita ja olivat hyvin erikokoisia, eri kohderyhmille suunnattuja ja tavoittelivat hyvin erilaisia strategioita. Yhteistä näille yrityksille oli se, että kaikilla oli hyvin selkeä asiakaskohderyhmä, jonka yritykset tunsivat hyvin. Heidän palvelunsa oli räätälöity ratkaisemaan asiakkaidensa tärkeitä ongelmia ja yrityksillä yleensä oli selvät, helposti ymmärrettävät erottautumistekijät kilpailijoista. Erottautumiskeinot olivat uskottavia ja merkityksellisiä heidän asiakkailleen. Asiantuntijapalveluorganisaatioiden markkinoinnin tulisi siis pohjautua oikeisiin markkinoihin ja kohderyhmiin, oikeaan palvelutarjoamaan sekä yrityksen maineen ja näkyvyyden rakentamiseen. (Frederiksen & Taylor 2013, 8.)

Jorma Sipilän mukaan asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa on oleellista erottaa nykyisten asiakkaiden säilytys ja uusien asiakkaiden hankinta. Näiden tavoitteiden markkinointi eroaa toisistaan, sillä vanhojen asiakkaiden säilyttäminen pohjautuu lähinnä aikaisemmin syntyneisiin suhteisiin ja niiden pohjalla olevaan luottamukseen. Uusien asiakkaiden hankinnassa ratkaisee tunnettuus, suosittelut ja verkostojen

hyödyntäminen. Tunnettuutta saadaan aikaisempien töiden, tunnettujen työntekijöiden, suosittelijoiden ja muun näkyvyyden avulla. Asiantuntijaorganisaatioissa kaikki asiantuntijat tekevät markkinointia. Suhdemarkkinointia kannattaa soveltaa koko markkinointityössä, tavoitteena pitkä-aikaiset ja luottamukselliset asiakassuhteet. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 15 -16.)

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 20) kirjoittavat, että sisäisen markkinoinnin avulla asiantuntijaorganisaatio ohjaa henkilökuntaa uskomaan yrityksen tuotteisiin ja tavoitteisiin ja sen myötä käyttäytymään yrityksen tavoitteiden mukaisella tavalla. Henkilöstö on myös saatava ymmärtämään omien tekojensa vaikutus yrityksen markkinoinnissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 20.) Hingen (2011, c) asiantuntijapalvelumarkkinoinnin blogissa todetaan sisäisen markkinoinnin olevan tärkeämpää asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa kuin melkein millä tahansa muulla toimialalla. Sisäinen markkinointi on hyvin tärkeää asiantuntijapalveluyrityksille, koska henkilökunta on heidän tuotteensa ja vuorovaikutus asiakkaan ja asiantuntijan välillä on usein pitkäkestoista. (Hinge 2011, c.)

3.1 Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin strateginen perusta

Näsin ja Aunolan mukaan organisaation kokonaistrategia on sen toiminnan punainen lanka ja kaiken sen toiminnan tulisi perustua kokonaistrategiaan. Kokonaistrategiasta voidaan käyttää myös nimitystä yleisstrategia, kun puhutaan koko yrityksestä. Usein yrityksillä on yritysstrategian ohella käytössä monia toimintokohtaisia strategioita kuten markkinointistrategia, jonka täytyy perustua yritysstrategiaan. Strateginen suunnittelu voidaan jakaa kolmeen alueeseen: analyysiin, strategian määrittelyyn ja toimeenpanoon. Ensimmäiseksi on ajateltava sitä, missä toiminnassa yritys haluaa olla mukana ja millaiseksi se haluaa kehittyä. Yrityksen täytyy miettiä kohderyhmäänsä, millä markkina-alueella se haluaa toimia, miten palvelut tuotetaan, millainen on sen hinnoittelu ja kartoittaa kilpailijat. Muun muassa näiden kysymysten jälkeen se voi alkaa laatia strategiaansa. Strategian rakentamisessa voidaan käyttää monia erilaisia malleja. Asiantuntijapalveluissa käyttökelpoisia malleja ovat SWOT-, skenaario- ja portfolioanalyysit. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 16 - 23.)

Asiantuntijapalveluorganisaatioilla on yleensä kaksi eri kilpailuetua: osaaminen ja sen hyödyntäminen tai hinta, joista se voi tarjota jompaakumpaa mutta ei yleensä molempia. Asiantuntijapalveluissa vältetään kuitenkin usein hintakilpailua, sillä asiakkaat mieltävät usein hinnan laadun takeeksi, jolloin matalaa hintaa voidaan pitää negatiivisena. Asiantuntijapalveluissa kilpailuetuna on siis usein palveluosaaminen. Koska asiantuntijaorganisaatioilla on usein hyvin samanlaiset palvelut, yritykset pyrkivät erottautumaan esimerkiksi paremmalla jakelulla (esimerkiksi sijainti) tai viestinnällä. Erot asiantuntijapalveluiden välillä ovatkin usein imagollisia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24 -25.)

Asiantuntijapalveluorganisaation erottautuminen muista samanlaisista organisaatioista ei ole aina helppoa, mutta erottautumiseen on kuitenkin monia eri mahdollisuuksia, joilla organisaatio voi saavuttaa kilpailuedun alallaan. Usein helpoin ja onnistunein keino on erikoistua tiettyyn toimialaan, sillä asiakkaat arvostavat asiantuntijaa heidän omalla toimialallaan. Erikoistuminen tiettyyn palveluun on myös usein menestyksestä, varsinkin jos palvelu on harvinainen ja samanlaista on vaikea löytää. Tärkein erottautumiskeino joillekin yrityksille on syvä keskittyminen tiettyyn kohderyhmään tai keskittyminen tietyn kokoisiin yrityksiin, esimerkiksi suuriin tai pieniin yrityksiin. (Hinge 2014, a.)

Jos asiantuntijaorganisaatiossa työskentelee maan parhaita ja tunnettuja asiantuntijoita alallaan, yrityksellä on olemassa vahva kilpailuetu. Arvostetut ja tunnetut asiantuntijat lisäävät yrityksen brändin arvostusta. Vaikka yrityksen sijainti on pikkuhiljaa menettämässä tärkeyttään, voi hyvä yrityksen maantieteellinen sijainti olla kilpailuetu aloilla, joissa kasvottainen vuorovaikutus on edelleen tärkeää asiakkaan ja palveluntarjoajan kanssa. Hyvä asiakaspalvelu on usein itsestäänselvä asia, jota lähes jokainen yritys lupaa tarjota. Jos yritys todella haluaa erottautua, palvelun tulee olla sellaista, joka todella erottuu muista. Jotkut yritykset erottautuvat myös sillä, että heillä on asiakkaana arvostettuja ja vaikuttavia yrityksiä. Yrityksen kilpailuetu voi olla myös yrityksen koko, sillä jos yritys on suuri, se kertoo asiakkaille yrityksen menestyksestä ja siitä, että jotain on tehty oikein. Monet asiantuntijaorganisaatiot ovat hyvin samankaltaisia ja erottautumiskeinot tuntuvat yrityksessä hyvin riskialttiilta. Kuitenkin

erilainen yritys voi olla erittäin tehokas keino erottautua asiantuntijaorganisaatioiden samankaltaisesta massasta. (Hinge 2014, a.)

3.2 Strateginen myynnin kasvattaminen

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 25) mukaan asiantuntijaorganisaatioilla on monia vaihtoehtoja myynnin kasvattamiselle. Yksi mahdollisuus on luokitella vaihtoehdot seuraavasti: markkinapenetraatio, markkinoiden kehittäminen, palvelun kehittäminen ja diversifiointi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 25.)

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 25) toteavat markkinapenetraation tarkoittavan sitä, että myyntiä pyritään kasvattamaan jo olemassa olevilla markkinoilla. Tämä onnistuu jos yrityksellä on olemassa jokin kilpailuetu, esimerkiksi hinta tai palvelu ja tällä pyritään markkinaosuuden kasvattamiseen. Tässä onnistumista voidaan edistää myös suhdemarkkinoinnilla asiantuntijapalvelualoilla. Markkinapenetraatio on usein helpoin ja riskittömin vaihtoehto. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 25.)

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 26) mukaan markkinoinnin kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että jo olemassa oleva tuote viedään uusille markkinoille.

Asiantuntijapalveluorganisaatioissa tämä tarkoittaa usein laajentumista maantieteellisesti. Usein asiantuntijaorganisaatio etsii uuden segmentin uusilta markkinoilta tai laajenee maantieteellisesti. Yritys voi tavoitella myös useita uusia segmenttejä tai toimialoja. Markkinoiden kehittämisvaihtoehtoon liittyy usein enemmän riskejä kuin markkinapenetraatioon. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 26.)

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 26) mukaan palvelun kehittämisessä yritys uudistaa tai muuttaa palveluitaan nykyisiä markkinoita varten. Yleensä palveluita tuotteistetaan entistä selvemmin. Yrityksen kilpailukyvyyn säilyttäminen edellyttää palvelujen kehittämistä. Palveluiden kehittäminen on myös riskialtista, jos kehitys epäonnistuu tai asiakkaat eivät hyväksykään muuttunutta tuotetta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 26.)

Lehtinen ja Niinimäen (2005,27) mukaan diversifioinnissa yritys tarjoaa uusia palveluja uusille kohderyhmille. Tämä tapahtuu usein laajentumalla uusille liiketoiminnan alueille,

joka eivät liity suoranaisesti nykyiseen toimintaan. Diversifioinnilla voidaan välttää liiallinen riippuvuus nykyisestä toiminnasta. Myös edellisten menetelmien yhdistelmiä voidaan hyödyntää. Palveluiden tuotteistaminen edesauttaa yritystä kilpailuetujen tavoittelussa sekä markkinoiden kasvattamisessa. Kun palvelu tuotteistetaan, laatu paranee, markkinointi helpottuu ja hinnoittelu selkiytyy. Se myös laajentaa kohderyhmää, kasvattaa markkinaosuutta ja kehittää palvelua. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 27.)

3.3 Tuotteistaminen

Lehtisen ja Niinimäen (2005,30) mukaan asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen tarkoittaa palvelun kehittämistä, suunnittelua ja määrittelyä. Tavoitteena on maksimoida asiakashyödyt ja saavuttaa organisaation tavoitteet. Tuotteistamisessa koko palvelutarjonta jäsennetään hallitumpaan muotoon. Tuotteistettua tuotetta on helpompi markkinoida kuin epämääräistä projektia. Tuotteistettu palvelu on usein asiakkaalle myytävä kokonaisuus ja konseptoinnin tulos. Konseptointi tarkoittaa tuotteen kuvausta muodosta, toiminnoista ja sisällöstä. Konseptointiin liittyy usein kuvaus tavoitelluista asiakkaista ja selkeä asiakaslupaus. Asiakkaalle saatetaan esitellä luottamuksen lisäämiseksi myös palvelun tuotantomenetelmiä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.) Parantaisten (2008, 13) mukaan ”Tuotteistajan tärkein tavoite on muokata palveluista, hyödykkeistä tai niiden yhdistelmistä markkinointi- ja myyntikelpoinen täsmäratkaisu asiakkaan polttavaan ongelmaan.”

Ahn (2012) toteaa seuraavat syyt, miksi asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen kannattaa:

- Tuotteita on helpompi arvioida kuin palveluja.
- Tuotteilla on kiinteät hinnat.
- Toistuvasti tarjotuista palveluista tulee yhdenmukaisia.
- Henkilökuntaa on helpompi kouluttaa tuotteistetun palvelun tarjoamiseen.
- Yritys voi saada tuotteistetuista töistä mallikappaleita tarjottaessa palveluja asiakkaille.

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 31) mukaan tuotteistamisessa pyritään muokkaamaan yrityksen tarjoama palvelu muotoon, jolloin asiakashyödyt maksimoituvat ja saavutetaan mahdollisimman hyvä tulos. Myynnin kasvattamiselle pyritään kasvattamaan tulosta ja kannattavuutta. Asiantuntijapalveluissa keskeisessä osassa on henkilöstöresurssit. Palvelujen ollessa tuotteistettuja, tehokkuus paranee kun vanhemmat asiantuntijat voivat siirtyä muihin tehtäviin ja nuoremmat työntekijät pystyvät hoitamaan itsenäisesti tuotteistettuja palveluja. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31.)

Hofferberth ja Ulrich (2012) kertovat palvelujen tuotteistamisen tarjoavan muun muassa seuraavia etuja:

- parempi kustannusarvioinnin tarkkuus
- toistuvien palvelujen mitattavuus ja yhtenäisyys
- tehostunut rekrytointi ja palkkaus
- parempi projektinhallinta
- ennustettavissa olevat kulut, resurssit, aika ja toimitettavat tuotteet tai palvelut

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 31) esittävät, että tuotteistaminen tulisi aloittaa jo suunnitteluvaiheessa ja asiakasnäkökulma tulisi olla mielessä koko prosessin ajan. Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen suunnittelussa tärkeää on itse ydinpalvelu, mutta sen lisäksi muun muassa tukipalvelut, palveluprosessi, brändäys ja palvelustrategia ovat tärkeitä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31.)

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 31) mainitsevat, että tuotteistamisen taustalla täytyy olla selvä idea siitä, mitä halutaan myydä ja kelle. Suunnitelluilla ja hyvin markkinoiduilla tuotteilla on suurempi todennäköisyys menestyä, kuin niillä, joilla suunnittelu ei ole ollut riittävää. Asiantuntijayrityksissä ei usein ole omaa tuotekehitystoimintaa, vaan palvelu kehittyy asiakastyön lomassa kun aiemmin onnistuneita ratkaisuja tarjotaan uusille asiakkaille. Asiakkaan tarpeet pitää ottaa huomioon mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta palvelu voidaan suunnitella asiakkaalle sopivaksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.)

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 37- 41) muistuttavat, että asiantuntijapalveluissa palveluprosessi on usein erittäin pitkä ja asiakaspalaute kerätään vasta prosessin lopussa. Prosessi pitäisikin suunnitella huolellisesti ja palautetta kerätä prosessin aikana, jotta voidaan korjata mahdollisia ongelmia ja varmistaa että palvelu vastaa asiakkaan odotuksia. Suurissa kysymyksissä on myös suotavaa neuvotella asiakkaan kanssa ennen päätöksentekoa. Asiantuntijapalveluissa on yleistä, että asiakkaat osallistuvat palveluprosessiin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 37- 41.)

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 43- 44) mukaan asiantuntijapalveluissa määritellään erikseen sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen. Sisäinen tuotteistaminen on toimintaa, joka ei näy ulospäin asiakkaalle. Sisäisessä tuotteistamisessa systemoidaan ja dokumentoidaan asiakkaalle näkymättömiä prosesseja, joka kehittää koko toimintaa ammattimaisemmaksi. Ulkoisen tuotteistamisen tarkoitus on osoittaa asiakkaalle, mitä asiakas hyötyy yrityksen palveluista ja mitä se edustaa. Ulkoinen tuotteistaminen on näkyvää viestintää asiakkaalle. Jos tarjottu palvelu on pitkälti aineetonta, mutta palvelun lopputulos on konkreettinen asia, palvelun myyjän kannattaa esittää näytteitä aiemmista laadukkaista lopputuloksista. Työnäytteet ovatkin asiantuntijapalveluille tehokas keino konkretisoida muuten aineetonta palvelua. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43 -44.)

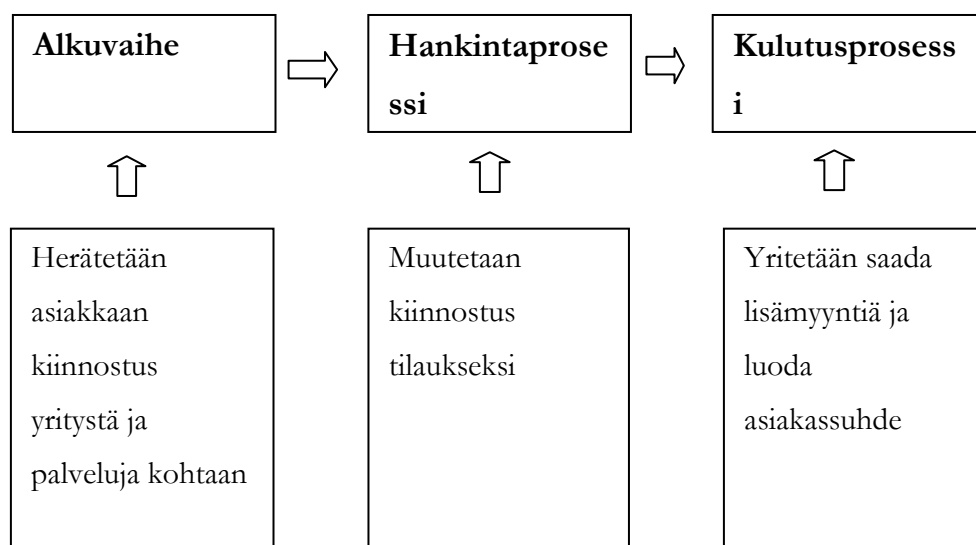
Lehtinen ja Niinimäki (2005, 45- 48) esittävät, että tuotteistaminen edellyttää strategista suunnittelua ja se on jatkuva prosessi. Tuotteistamisprosessiin kuuluu valmistelu, sisäinen ja ulkoinen markkinointi sekä työn tulosten arviointi ja seuranta. Tuotteistamisen seurauksena henkilöstö ja yrityksen johto pystyvät jäsentämään palvelujaan tehokkaammin. Tuotteistaminen ei tapahdu hetkessä, vaan on yleensä suuri projekti, joka on helpompi toteuttaa hyvällä suunnittelulla. Suunnitelmien lisäksi on tärkeää, että tulevan tuotteen kanssa kosketuksissa olevat henkilöt ovat mukana prosessissa ja suunnitelma on aikataulutettu. Kustannukset on myös selvitettävä, jotta voidaan varmistaa niiden takaisinsaanti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45- 48.)

Lehtinen ja Niinimäki (2005,48- 49) ehdottavat, että yrityksen palvelutuotanto kannattaa ryhmitellä ja määritellä palvelun laatu, sisältö, tarkoitus ja määrä keskeisten palvelujen osalta. Asiantuntijapalveluissa oma palvelukonsepti pitäisi tuntea perinpohjaisesti. Tuottamisprosessin onnistumisessa on oleellista tuotteen markkinointi

sisäisesti ja ulkoisesti, ja jotta tuotteistamisstrategia toteutuu, oma henkilöstö on saatava sitoutumaan toimintaan sisäisen markkinoinnin avulla. Tuotteesta tai yrityksestä pyritään luomaan brändiä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 48- 49.)

3.4 Markkinoinnin vaiheet

Grönroos on esittänyt kolmivaiheisen prosessin b-to-b-palvelujen markkinoinnissa (Kuvio 1).



Kuvio 1. Markkinointiprosessi (Grönroos 2009, 341)

Grönroos (2009, 341) esittää, että alkuvaiheessa yritys haluaa tulla tunnetuksi sellaisten asiakkaiden keskuudessa, jotka saattaisivat ostaa yrityksen tarjoamia palveluja. Kiinnostuksen herättämiseksi, täytyy luoda houkutteleva brändi. Alkuvaiheessa voidaan käyttää tavallisia markkinoinnin keinoja, kuten mainontaa ja PR:ää. Ojasalon ja Ojasalon (2010, 33) mukaan yritys voi herättää asiakkaiden kiinnostuksen henkilökohtaisella myyntityöllä tai luoda suhteita potentiaalisten asiakkaiden kanssa kutsumalla heitä yrityksen tilaisuuksiin. Tavanomaisilla markkinoinnin keinoilla eli 4 P:tä (tuote, saatavuus, markkinointiviestintä ja hinta) on myös oleellinen rooli palveluiden markkinoinnissa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 33 -34.)

Grönroosin (2009, 341) mukaan toisessa eli hankintaprosessivaiheessa asiakkaiden mielenkiinto pyritään muuttamaan myynniksi. Tässä vaiheessa perinteiset markkinoinnin keinot ovat myös käyttökelpoisia. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 34) toteavat,

että kun asiakas ottaa yhteyttä yritykseen, jonka palveluista hän on jo kiinnostunut, alkuvaihe on jo ohi. Tässä vaiheessa asiakas on tekemisissä mahdollisten myyntihenkilöiden lisäksi muidenkin henkilökuntaan kuuluvien ihmisten, laitteiden, järjestelmien ja muiden fyysisten puitteiden kanssa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 34.)

Grönroosin (2009, 341) esittämässä kolmannessa vaiheessa eli kulutusprosessissa pyritään varmistamaan uudelleenmyynti. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 34) toteavat, että tässä vaiheessa yritys pyrkii kehittämään jatkuvaa asiakassuhdetta ja vahvistamaan imagoaan. Tässä tulee ottaa huomioon erityisesti palvelun oston jälkeiset toimenpiteet, eli miten asiakasta palvellaan. Tavoitteena on saada asiakas ostamaan uudelleen yrityksen palveluja ja luoda pitkä asiakassuhde. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 34.)

3.5 Suhdemarkkinointi

Ojasalon ja Ojasalon (2010, 121- 123) mukaan b-to-b-palveluissa asiakassuhteilla on suuri merkitys. B-to-b-palveluyrityksille on tyypillistä pitkät asiakassuhteet, joita sen täytyy ylläpitää. Lisäksi yrityksen on kyettävä hankkimaan myös uusia asiakkaita. Zeithaml, Bitner ja Gremler (2009, 182) toteavat suhdemarkkinoinnin tavoitteen olevan rakentaa ja ylläpitää sitoutuneiden asiakkaiden pohjaa, jotka ovat kannattavia organisaatiolle. Asiakassuhteiden strateginen johtaminen sisältää monia eri prosesseja ja toimenpiteitä. Strategisessa kehittämisessä arvioidaan yrityksen yleistä liiketoimintastrategiaa, jonka jälkeen kehitetään erillinen asiakasstrategia. Tässä valitaan kohdesegmentit, kehitetään palvelutarjoomaa sekä suunnitellaan asiakasuskollisuutta vahvistavia sidoksia. Tässä vaiheessa kehitetään myös menetelmiä, joilla tunnistetaan sekä eliminoidaan asiakkaiden poislähdön syitä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121- 123.)

Ojasalo ja Ojasalo (2010, 123) esittävät, että arvonluonnissa räätälöidään asiakkaalle arvotarjooma, jossa yksilöidään kaikki asiakkaan yritykseltä saamat hyödyt ja pitkäaikaisesta asiakkuudesta saatavat palkkiot. Yritys säästää kustannuksissa, sillä tarve hankkia uusia asiakkaita vähenee. Arvonluominen tehdään yhteistyössä asiakkaan kanssa, asiakkaan on tiedotettava myyvää yritystä omasta toiminnastaan, jotta myyjä kykenee räätälöimään asiakkaalle parhaiten sopivan paketin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 123.)

Ojasalon ja Ojasalon mukaan (2010, 123) monikanavaisessa integroinnissa asiakas ja yritys ovat vuorovaikutuksessa keskenään monien eri kanavien kautta, esimerkiksi tapaamisten tai sähköisten kanavien kautta. Asiakasta varten luodaan oma rajapinta, jossa häntä palvellaan ja se on luotu juuri hänen tarpeitaan varten. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 123.)

Ojasalo ja Ojasalo (2010, 127- 129) toteavat, että oikeanlaisista ja pitkistä asiakassuhteista on hyötyä sekä myyjälle että asiakkaalle. Myyjälle yritykselle merkittävimmät hyödyt ovat pienentyneet kustannukset, ilmainen asiakkaiden referesseihin perustuva markkinointi, kannattavuuden kasvu, vähentynyt työntekijöiden vaihtuvuus ja lisääntyneet ostot. Kun asiakas oppii tuntemaan yrityksen ja asiakassuhde muodostuu, asiakkaalla on tapana keskittää ostoksensa kyseiselle myyjälle, sekä ostojen määrä lisääntyy. Yrityksen kustannukset pienenevät, kun yrityksen ei tarvitse houkutella niin paljon uusia asiakkaita erilaisella markkinoinnilla. Tyytyväiset asiakkaat tekevät lisäksi ilmaista markkinointia yrityksen puolesta, koska he kertovat mielellään muille mahdollisille asiakkaille kokemuksistaan. B-to-B-palveluissa tällaiset referenssit ovat erittäin tärkeitä yritykselle, koska jos oston kohde on monimutkainen, potentiaaliset ostajat haluavat kuulla muiden asiakkaiden kokemuksia. Muiden asiakkaiden antama referenssi vaikuttaa lisäksi enemmän ostopäätökseen kuin esimerkiksi myyntihenkilön puheet tai mainos. Hyvin hoidettu asiakassuhde saattaa myös poikia uusia yhteyksiä vanhan asiakkaan verkostoista. Yrityksen työntekijöiden työstä tulee mukavampaa, kun asiakkaat ovat uskollisia ja tyytyväisiä. Työntekijät voivat keskittyä vanhojen asiakassuhteiden vaalimiseen, jolloin asiakkaista tulee tyytyväisempiä, josta syntyy positiivinen kierre. Näin työntekijät viihtyvät yrityksessä pidempään. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 127- 129.)

Ojasalo ja Ojasalo (2010, 144- 149) esittävät, että joistain asiakkaista muodostuu usein tärkeämpiä kuin toisista, jolloin puhutaan avainasiakkaista ja Key Account Management- asiakassuhteiden hoidosta. Key Account Management on lähestymistapa yrityksen strategisesti tärkeille asiakkaille. Key Account Management eli KAM koostuu neljästä osasta, joista ensimmäinen on avainasiakkaiden tunnistaminen. Avainasiakkaat voidaan tunnistaa järjestelmällisellä asiakkaiden priorisoinnilla. Asiakkaat järjestetään

tiettyjen kriteerien perusteella tärkeysjärjestykseen, jolloin löydetään tärkeimmät asiakkaat. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 144- 149.)

Ojasalon ja Ojasalon (2010, 150- 151) mukaan seuraavaksi analysoidaan avainasiakkaita, jossa selvitetään perustiedot asiakasyrityksestä. On tärkeää myös selvittää oma asemansa kilpailijoiden joukossa kun on kyse asiakkaan toimittajista. Analysoinnissa määritellään kuinka kilpailuvoimainen myyvä yritys on asiakkaan silmissä. Kilpailuvoiman määrittämisessä menestystekijöinä on ostettava tuote, hinta, palvelu ja myyjäyrityksen imago. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 150- 151.)

Ojasalon ja Ojasalon (2010, 158) mukaan tässä vaiheessa selvitetään myös asiakassuhteen historia sekä asiakkaan aikomukset jatkaa kyseistä suhdetta. Selvitetään myös, mikä on asiakassuhteen kehitystaso, eli missä vaiheessa asiakassuhde on. Tyypillisesti eri asteilla olevat asiakassuhteet vaativat erilaisia toimintamenetelmiä. Asiakasta analysoitaessa kannattaa selvittää myös toimialan kilpailutilanne sekä mitkä ovat ne tekijät, joihin asiakkaan kilpailu perustuu. Lisäksi on hyvä selvittää ovatko suhteen osapuolten tavoitteet yhteneväisiä ja millaiset ovat keskinäiset voimasuhteet. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 158.)

Ojasalon ja Ojasalon (2010, 157- 158) mukaan seuraavaksi valitaan asiakasstrategiat, joka edellyttää että asiakkaita on analysoitu, sillä asiakassuhteiden osapuolten sitoutuminen ja kiinnostus voi vaihdella. Yksi tapa valita asiakasstrategia on jaotella asiakkaat tärkeytensä perusteella eri ryhmiin. Esimerkiksi usein yrityksissä asiakaskunta on jaoteltu erittäin tärkeisiin asiakkaisiin, tärkeisiin ja vähemmän tärkeisiin asiakkaisiin. Erittäin tärkeille asiakkaille rakennetaan parasta mahdollista yhteistyötä ja palvelua. Yhteistyöhön panostetaan, tehdään asiakaskohtaista räätälöintiä sekä annetaan parasta mahdollista palvelua. Tärkeitä asiakkaita johdetaan myös hyvin, mutta ei välttämättä niin räätälöidysti kuin erittäin tärkeitä asiakkaita. Vähemmän tärkeille asiakkaille suunnataan lähinnä massamarkkinointia- ja tuotantoa. On kuitenkin syytä muistaa, että vähemmän tärkeät asiakkaat muodostavan merkittävän osan yrityksen segmentistä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 157- 158.)

Ojasalo ja Ojasalo (2010, 160- 162) toteavat, että toisessa tavassa asiakasstrategia määritellään sen mukaan kuinka houkutteleva kyseinen asiakas on yritykselle ja kuinka kilpailuvoimainen myyvä yritys on asiakkaan silmissä. Kolmas tapa määrittää asiakasstrategia on arvioida millaiset ovat osapuolten väliset voimasuhteet ja ovatko osapuolten tavoitteet yhteneväisiä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 160- 162.)

Hinge toteutti hiljattain tutkimuksen, joka kyseenalaistaa suhdemarkkinoinnin ylivoimaisen tärkeyden asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa. Tutkimuksessa kyseltiin sekä myyjiltä että asiakkailta, mikä on heidän mielestään paras tapa markkinoida asiantuntijapalveluita. 47 % asiantuntijapalveluiden ostajista oli sitä mieltä, että asiantuntijan maine on parempi ja tehokkaampi tapa markkinoida asiantuntijapalveluita, kuin henkilökohtaisten suhteiden kehittäminen asiakkaisiin, jota kannatti ostajista 27 %. Myyjistä taas vain 14 % oli sitä mieltä, että hyvä maine on ratkaisevampi kuin suhdemarkkinointi. Tutkimuksessa kysyttiin myös, mikä on lopullinen ratkaiseva tekijä palveluntarjoajan valinnassa. 21 % vastaajista oli sitä mieltä, että maine on tärkeämpi valintakriteeri. 18 % vastaajista puolsi suhteiden merkitystä. (Frederiksen 2013.)

3.6 Asiantuntijapalveluiden digitaalinen markkinointi

Internet ja teknologian kehitys vaikuttavat suuresti myös asiantuntijapalveluiden markkinointiin. Schultzin ym. (2013, 9-10) mukaan teknologian kehityksen mukana on syntynyt uusi sukupolvi ostajia. Teknologian kehitys tarjoaa myös uusia vaihtoehtoja, esimerkiksi Google tiedonhakuun ja Skype tapaamisiin. Nykypäivän matalakustanteinen viestintäteknologia myös kutistaa businessmaailmaa, koska nykypäivänä on yhtä helppoa ja luonnollista työskennellä etänä niin asiantuntijan kuin kollegankin kanssa, vaikka jotkin aktiviteetit vaativatkin asiantuntijan ja asiakkaan tapaamista. Nykypäivänä asiakkaat odottavat yhä enemmän läpinäkyvyyttä ja haluavat tietää etukäteen tuotteen arvostelut ja sama pätee myös asiantuntijapalveluihin. Internetin avulla on helppo löytää paras tuote tai palvelu lähes kaikesta, eivätkä ihmiset ole enää sidottuina paikalliseen tarjontaan. (Schultz ym. 2013, 9-10.)

Kosar (2013, a) toteaa, että asiantuntijapalveluorganisaatiot eivät yleensä ole ensimmäisiä, jotka omaksuvat uusimpia markkinointitekniikoita. Hänen mukaansa tämä johtuu asiantuntijapalveluiden luonteesta. Asiantuntijoiden tehtävä on vähentää riskejä ja epävarmuutta liikemaailmassa, joten on luonnollista että nämä organisaatiot suhtautuvat varovaisuudella digitaaliseen markkinointiin ja sosiaaliseen mediaan. Asiantuntijat suhtautuvatkin useasti enemmän skeptisesti kuin innostuneesti yrityksen uusiin digitaalisen markkinoinnin työkaluihin. (Kosar, 2013, a.)

Kosar (2013, a) kehottaa asiantuntijaorganisaatioita siirtymään sähköpostiuutiskirjeistä kampanjointiin, koska sähköpostit jätetään helposti huomiotta, kampanjoiden taas kestäessä viikkoja. Jos vastaanottaja ei avaa sähköpostia, se siirtyy todennäköisesti hyvin nopeasti sähköpostin roskakoriin. Lisäksi sähköpostiliitteen avaaminen vaatii sen vastaanottajalta hiiren tuplaklikkausta, joka nykyaikana merkitsee uskomattoman paljon. Älypuhelimien ”täppäyksellä” ja tietokoneen hiiren tuplaklikkauksella on iso ero. Kosar kehottaa käyttämään Twitteriä säännöllisesti ja ”twiittaamaan” useasti viikon aikana, jotta saavutettaisiin mahdollisimman suuri yleisö. Twitter on niin helppokäyttöinen, että toiset käyttäjät ”twiittaavat” uudelleen helposti muiden käyttäjien kiinnostavaa sisältöä. Kosarin mielestä jokaisen asiantuntijan tulisi myös olla käyttäjänä LinkedIn- palvelussa, koska se on ideaali paikka markkinoida yritystä sellaisille henkilöille, joilla on jo jokin suhde yrityksessä työskenteleviin asiantuntijoihin. Yrityksen kotisivun sisältöä tulisi jakaa yrityksen blogeissa, jotka on segmentoitu eri kohderyhmille. Tilastot todistavat, että blogijulkaisut saavat usein enemmän median huomiota, kuin internetsivut tai sähköpostiuutiskirjeet. Blogien tulisi olla käytössä myös PR- työkaluina. (Kosar, 2013, a.)

Kosar (2013, b) toteaa, että nykyaikana onnistuneen digitaalisen markkinoinnin tulee olla tarjottu ainoastaan pieninä annoksina ja persoonallisella tyyllillä. Pääpointti on, ettei kukaan lue nykyaikana enää pitkiä tekstejä, vaan ihmiset haluavat nähdä ”twiittauksia”, linkkejä LinkedIn- palvelussa sekä lyhyitä videoita. Monet asiantuntijat saattavat kokea tällaisen lyhtsanaisuuden haasteena. Esimerkiksi konsultit ja lakimiehet tarjoavat asiakkailleen perusteellisia, pitkiä raportteja ja ovat tottuneet tavoittelemaan teksteissä pituutta ja perinpohjaisuutta. (Kosar 2013, b.)

Kosarin (2013, b) mukaan digitaalisen markkinoinnin onnistumista lisää, kun pieniä palasia ja viestejä levitetään ympäri sosiaalista mediaa ja internettiä. Potentiaalinen lukija havaitsee todennäköisemmin lyhyet, mutta usein julkaistut viestit, joten viestit kannattaa pitää lyhyinä. Verkko tarjoaa mahdollisuuden tarjota lukijoille myös pidempiä ja syvällisempiä tekstejä jos sille on tarvetta. Markkinointi nykyaikana on myös henkilökohtaista. Henkilökohtaiset verkostot ovat aina olleet arvokkaita yrityksen markkinoinnille, mutta sosiaalisen median avulla verkostot tulevat yhä tärkeämmiksi. Kaikenlaisilla asiantuntijoilla, esimerkiksi lakimiehillä ja arkkitehteillä, oikea tuote on ihminen, joka tuottaa palvelun asiakkaalle. Asiantuntijoiden kannattaa painottaa inhimillisyyttä asiantuntijoiden tarjoamien tuotteiden ja palveluiden takana, joka onnistuu parhaiten LinkedIn:ssä. (Kosar 2013, b.)

Kosarin (2013, c) mukaan LinkedIn on valtava mahdollisuus asiantuntijapalveluiden markkinoinnille. LinkedIn- verkosto kasvaa jatkuvasti, vuodesta 2011 vuoteen 2012 jäsenmäärä kasvoi 45 %. Asiantuntijaorganisaatiot investoivat usein suuria summia CRM-järjestelmiin. CRM - järjestelmät ovat tärkeitä kun selvitetään aktiivisuutta asiakkaiden kanssa, kehitetään kohderyhmälistoja ja hallinnoidaan asiakasviestintää ja toimenpiteitä. CRM- järjestelmän tuoma tieto on kuitenkin ainoastaan yhtä hyvä kuin yrityksen panostus CRM- järjestelmään. Jokainen järjestelmä sisältää päällekkäisyyksiä sekä asiakkaiden vanhoja yhteystietoja. LinkedIn- palvelua voidaan pitää nykyajan CRM-työkaluna, koska se päivittää itse itsensä ja huomauttaa kontakteja, kun ihminen on vaihtanut työpaikkaa. Tämän takia LinkedIn-palvelua voidaan pitää parempana kuin monia muita kalliita CRM-järjestelmiä. (Kosar 2013, c.)

Kosarin (2013, c) mukaan LinkedIn:in käyttö tulisi olla samanlainen jokapäiväinen rutiini, kuin sähköpostin tarkistus aamuisin. Kosar kehottaa tarkastamaan LinkedIn-profiilin muutaman päivän välein ja lisäämään uudet tuttavuudet LinkedIn-kontakteiksi. LinkedIn-profiilia on syytä päivittää säännöllisin väliajoin, jotta asiantuntija pysyy relevanttina kohderyhmän keskuudessa. LinkedIn:in premium-jäsenyyden avulla saa yksityiskohtaisemman kuvauksen siitä, kuka tai ketkä vierailevat käyttäjän profiilissa. Asiantuntijoiden kannattaa myös liittyä mukaan ryhmiin, jotka liittyvät jotenkin kohderyhmiin- ja asiakkaisiin. Kosar korostaa myös artikkeleiden ja muiden julkaisujen jakamista LinkedIn:ssä, koska jos itse on aktiivinen palvelussa, verkosto kasvaa samaa

tahtia. (Kosar 2013, c.) Schultz ym. (2013, 231) toteavat myös sosiaalisen median rakentavan brändin näkyvyyttä ja uskottavuutta. Kun asiantuntija liittyy mukaan online-keskusteluihin tarkasti valikoiduissa ympäristöissä, hän voi saada vaikutusvaltaisten asiantuntijoiden huomion ja vahvistaa mainettaan (Schultz ym. 2013, 231).

Sosiaalisen median nousu on kehittänyt paljon uusia vaihtoehtoja asiantuntijapalveluiden markkinoinnille. Twitter, LinkedIn ja Facebook ovat keino kohdata uusia asiakkaita ja kehittää uusia liike- ja asiakassuhteita. Sosiaalinen media on myös yksi helpoimmista ja halvimista keinoista markkinoida yrityksen sisältöä. Kun yritys luo sosiaalisen median strategian markkinoidakseen palveluitaan eri kanavien kautta, se rakentaa mainetta ja näkyvyyttään eli brändiään. Sosiaalisen median käyttö tehostaa myös hakukoneoptimointia ja sitä voi käyttää avuksi rekrytoinnissa. (Hinge 2013, b.)

3.7 Asiantuntijapalveluiden myynti

Nykypäivän asiantuntijat työskentelevät ympäristössä, jossa ei enää riitä että osaa asiansa, vaan osaaminen pitää osata myös myydä. Asiantuntijoilta vaaditaan myös oman osaamisen paketoimista eli tuotteistamista ja hänen on osattava paketoida asiantuntemustaan eri kohderyhmille ja eri tilanteisiin sopivaksi. Monimutkaisten asioiden yksinkertaistaminen on myös tärkeää asiantuntijan työssä, sillä kaikkein vaikuttavimman kuvan antaa asiantuntija, joka puhuu monimutkaisista asioista mahdollisimman yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi. (Hernberg 2013, 18 -48.)

Monet asiantuntijat karsastavat myyntiä, koska myyminen rinnastetaan herkästi puhelinmyyntiin ja tyrkyttämiseen. Myydessään asiantuntija altistaa itsensä arvostelulle ja suorituspainelle. Asiantuntijalle voi olla kova paikka joutua arvostelun kohteeksi muun kuin asiantuntemusalan perusteella. Epävirallinen myynti oman työn ohessa on monelle asiantuntijalle luonteva tapa kehittyä myyjänä, koska asiantuntija eikä asiakaskaan mielle tilannetta välttämättä myyntitilanteeksi. Asiantuntijoiden kannattaakin kääntää ajatus myynnistä ylösalaisin ja ajatella, että he tarjoavat asiakkaalle asiantuntemusta ja ongelmien ratkaisua. (Hernberg 2013, 60 - 68.)

Myynnissä korostuu vuorovaikutus. Olennaista on taito kuunnella, havainnoida asiakasta ja hyödyntää havaintoja. Hyvä myyminen koostuu vuorovaikutuksesta, asiantuntemuksesta, rakentavasta viestinnästä, auttamisesta, yhteisen edun etsimisestä, tavoitteellisuudesta ja pro-aktiivisuudesta. Hyvä myynti tähtää molemminpuoliseen hyötyyn. Myyntityö on auttamista ja ratkaisujen etsimistä asiakkaan ongelmiin. (Hernberg 2013, 88 - 104.)

Asiantuntijan myyntityössä auttaa myös hyvä asiantuntijabrändi. Asiantuntijabrändin rakentamisessa on tärkeää oman osaamisen paketointi eli tuotteistaminen, joka auttaa asiantuntijaa erottautumaan positiivisesti ja edesauttaa asiantuntijan tunnettuutta. Asiantuntijan valinnassa korostuu word of mouth -markkinointi. Kun tarvitaan jonkin alan asiantuntijaa, kysytään lähes aina tuttavilta suositteluja. Brändillä on word of mouth - markkinoinnissa tärkeä rooli, sillä kun suositellulla henkilöllä, palvelulla tai tuotteella on takanaan vahva brändi, maine ei kärsi vaikka hän ei sillä kertaa täyttäisikään asiakkaan odotuksia. Aktiivinen asiantuntijabrändin rakentaminen on tärkeää taustatyötä, joka edesauttaa myymistä. Asiantuntijabrändiä rakentavan kannattaa myös laajentaa oman alan verkostojaan ja tuttavapiiriään. (Hernberg 2013, 125 - 150.)

Barlown ja Stewartin (2004, 181) mukaan myyjien tulee ymmärtää, että heidän tapansa myydä on osa yrityksen brändiä ja osa pitkäkestoista investointia yrityksen brändiin. Vuorovaikutus henkilökunnan ja asiakkaiden välillä on merkityksellistä, mutta kuitenkin haastavaa hallita johdon puolesta. Myyntitilanne saattaa olla organisaatiolle pisin mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa suoraan asiakkaan kanssa. Asiakkaat odottavatkin myyntiprosessin olevan osa kokonaiskokemusta yrityksen brändistä. Monet organisaatiot on rakennettu niin, että myynti on eristetty brändin kokonaiskokemuksesta asiakkaalle. Kuitenkin jos asiakas saa negatiivisen kokemuksen ostaessaan palveluita, negatiivinen kokemus jää asiakkaan mieleen myös ajaksi, kun hän käyttää palvelua tai tuotetta. (Barlow & Stewart 2004, 183.)

Barlown ja Stewartin (2004, 184) mukaan asiakkaat haluavat olla osa myyntikokemusta. Seuraavat ominaisuudet ovat osa erinomaista yleispätevää myyntiä:

- luottamus
- tunne, että myyjä on aidosti kiinnostunut asiakkaasta
- asiakkaan tunne olevansa tärkeä
- asiakkaalla kodikas tunnelma.

Lisäksi Barlown ja Stewartin (2004, 185) mukaan korkealaatuisissa myyntisuhteissa korostuu seuraavat ominaisuudet:

- positiivinen asenne
- molemminpuolinen joustavuus
- uskollisuus
- molemminpuolinen tyytyväisyys.

Jos asiakaslupauksia ei lunasteta myyntiprosessissa ja asiakas ei saa mitä hänelle on luvattu, mahdollisuus vahvistaa yrityksen brändiä on menetetty. Jos yrityksen brändi halutaan tuoda osaksi asiakkaan myyntikokemusta, yrityksen on ensin otettava selvälle häiritsevätkö sen sisäiset menetelmät ja prosessit henkilökunnan kykyä myydä yleisiä brändin ominaisuuksia, kuten luottamusta ja henkilökohtaista huolehtimista asiakkaasta. (Barlow & Stewart 2004, 185.)

Barlow & Stewart (2004, 186) toteavat, että kun asiakkaat ovat yhteyksissä yhden myyjän kanssa, he odottavat jonkinasteista johdonmukaisuutta ja yhtenäisyyttä. Tästä syystä monet asiakkaat B2B-asiakassuhteissa odottavat kontaktointia vain yhdeltä henkilöltä, koska asiakkaat haluavat yhdenmukaisia vastauksia ongelmiinsa. Johdonmukaisuus on tärkeää asiakkaille, koska he etsivät luottamusta ja mukavuusaluetta, joka on vaikea saavuttaa jos heidän asiaansa siirrellään henkilöltä toiselle. (Barlow & Stewart 2004, 186.)

Lowryn (2014) mukaan tuotteiden myynti on hyvin erilaista kuin asiantuntijapalveluiden myynti. Tuotteiden myynti on visuaalinen kokemus, jossa tuotteiden ominaisuuksia ja etuja voidaan demonstroida ja tuotteita voidaan vertailla kilpailijoiden hintoihin ja ominaisuuksiin. Asiantuntijapalveluiden myynnissä tarjoamaan liittyvät positiiviset ominaisuudet eivät ole aluksi asiakkaiden nähtävillä.

Asiakkaat mieltävät asiantuntijapalveluiden ostopäätöksen monimutkaiseksi ja riskilliseksi. (Lowryn 2014.)

Lowryn (2014) mukaan asiat ja ongelmat, jotka liittyvät asiantuntijapalveluiden ostoon ovat usein monitulkintaisia ja epäselviä. Asiakkaat palkkaavat asiantuntijan hänen substanssiosaamisensa ja kriittisen ajattelun takia. Asiakkailla on ongelmia tai kysymyksiä, mutta he eivät välttämättä tiedä mitä ongelmat ovat tai kuinka ne vaikuttavat. Parantainen (2008, 19 -20) toteaa, että asiakkaan kiinnostus asiantuntijaa kohtaan syntyy jostain asiakkaan ongelmasta ja hänelle on kaikista tärkeintä juuri asiantuntijan lausunto omaan ongelmaansa. Tehokkaat asiantuntijapalveluiden myyjät auttavat asiakasta tunnistamaan ongelman, koska hämmentyneet asiakkaat harvoin tekevät päätöksiä asian eteenpäin viemiseksi tai viime kädessä ostavat asiantuntijapalveluorganisaatioiden palveluita. Jos ongelmien tai kysymysten selvittäminen olisi helppoa, asiakas ei tarvitsisi asiantuntijapalveluita, siksi myyjän on tärkeää selventää ongelma. (Lowry 2014.)

Lowryn (2014) mukaan asiantuntijapalveluita voi myydä ja ostaa, mutta niitä ei voi nähdä tai koskettaa kuten tuotteita. Mitä abstraktimpi palvelutarjoama, sitä vaikeampaa on kommunikoida asiaa ja ratkaisua asiakkaalle. Tehokkaat asiantuntijapalveluiden myyjät käyttävät vertailuja, case- ratkaisuja ja vanhoja samankaltaisia tapauksia auttaakseen asiakasta ymmärtämään aineettomia palveluja. He käyttävät myös referenssejä ja muita työkaluja todistaakseen tulokset oikeiksi. Palveluiden tuotteistaminen auttaa myös asiakkaita ymmärtämään aineettomia palveluja. (Lowry 2014.)

Lowry (2014) toteaa, että vaikka kokeneet asiantuntijat kuulevat usein asiakkailta samat ongelmat ja asiat, heidän täytyy välttää tarjoamasta asiakkaalle yleispätevää viestintää ja palvelun toimitusta asiakkaalle. Kaikki asiakkaat haluavat tulla kohdelluiksi uniikkeina, vaikka ongelmat olisivat lähes samat kuin toisella asiakkaalla. Hyvä asiantuntijapalveluiden myyjä räätälöi viestinnän ja toimitetun palvelun vastaamaan asiakkaan yksilöllisyyttä. Asiantuntijapalveluiden myyjien tulee muistaa, että asiakkaat eivät maksa korkeita hintoja keskitasoisesta palvelusta. (Lowry 2014.)

Lowryn (2014) mukaan asiakkaan motivaatio asiantuntijayritystä kohtaan perustuu heidän luottamukseen ja heidän kykyynsä ratkaista ongelmia. Hyvät asiantuntijapalveluiden myyjät yhdistävät palvelunsa tärkeisiin liiketoiminnan asioihin ja ongelmiin ja demonstroivat kuinka he auttavat vähentämään kuluja, lisäämään liikevaihtoa tai luomaan vaikutusta organisaation sisällä. Ammattimaiset asiantuntijamyymäjät viestivät aina kuin konsultit samalla kun he tuovat uutta ja käyttökelpoista tietoa asiakkaan tilanteeseen. (Lowry 2014.)

Lowryn (2014) mukaan asiantuntijapalveluiden myynti on suhteiden rakentamista, luottamuksen herättämistä ja tekemällä aineettomista palveluista konkreettisia, jotta asiakkaat siirtyvät asiassa eteenpäin ja ostavat palveluita.

Asiantuntijapalveluorganisaatioiden tulisi tehdä myyntiprosesseista asiakaskeskeisiä, jotta myynti olisi johdonmukaista, hallittavaa, toistettavaa ja järjestystä noudattavaa. Yritysten tulisi tarjota työvälineitä, kuten ideaaliasiakkaan profiileja, jotta myyjät pystyisivät tavoitteellisesti määrittelemään asiakkaita tiivistääkseen myyntisykliä. (Lowry 2014.)

Lowryn (2014) mukaan kaupanteko onnistuu varmemmin, jos asiakas ottaa ensin yhteyttä yritykseen eikä toisinpäin. Asiantuntijaorganisaatioilla, jotka menestyksekkäästi kaupallistavat palvelutarjoomansa, on usein seuraavat ominaisuudet: brändiuskottavuus, hyvä maine ja töissä parhaat lahjakkuudet. Brändi ja maine ovat hyvin merkityksellisiä. Kaiken viestinnän tulisi siksi olla brändin mukaista ja asiakaslupaukset tulee lunastaa. (Lowry 2014.)

Lowry (2014) toteaa, että ihmiset ovat ainoa asiantuntijapalveluorganisaatioiden kestävä kilpailuetu. Vaikka palvelutarjoomia voi kopioida, ihmisiä ei. Kun ihmiset sitoutetaan yritykseen ja ammatilliseen kehitykseen, pidetään yllä kilpailuetua. Jatkuva ja loppumaton kehitys ja parantaminen tulee olla asiantuntijapalveluorganisaation arvo, koska ainoa pysyvä asia liiketoiminnassa on muutos. Jotta voidaan pitää yllä etulyöntiasemaa substanssiosaamisessa, toimialan trendeissä ja markkinaälykkyydessä, organisaation ja sen työntekijöiden on jatkuvasti kehityttävä. (Lowry 2014.)

4 Brändi

4.1 Brändi käsitteenä

Mäkisen ym. (2010, 14- 16) mukaan brändillä on merkittävä tehtävä yrityksen kasvun kannalta. Monet tuotteet ja palvelut ovat nykyään niin samanlaisia, että ainoastaan brändi erottaa ne toisistaan. Ennen vanhaan brändi on merkinnyt tunnusta, jolla erottautuu muista ja aluksi brändejä syntyi ainoastaan kulutustavaroista. Nykyään brändi mielletään aineettomaksi omaisuudeksi. Brändi on mielikuva, joka syntyy asiakkaan päässä ja mielikuva on aina ajattelijalleen totta, vaikka se ei olisi yrityksen tavoitteen mukainen. Brändi on summa kaikista niistä asioista, joista ihmisellä on mielikuvia kyseisestä asiasta. Brändi voi olla melkein mikä tahansa; henkilö, yritys, tuote, palvelu, valtio jne. (Mäkinen ym. 2010, 14- 16.) Brändi yksilöi tuotteen, palvelun tai yrityksen ja erottaa sen kilpailijoista. Vahvalla brändillä on uskolliset asiakkaat, paremmat rahoitusmahdollisuudet ja se kiinnostaa työnantajana sekä yhteistyökumppanina. (Malmelin & Hakala 2011, 27.)

Schultzin, Doerrin & Frederiksenin (2013, 83) mukaan brändi tarkoittaa yrityksen mainetta ja näkyvyyttä kohdemarkkinoilla. Aina kun yritys parantaa mainettaan tai lisää näkyvyyttään kohdemarkkinoilla, se vahvistaa brändiään (Schultz ym. 2013, 83). Mäkisen ym. (2010, 28- 31) mukaan hyvä brändi on tärkeä yritysjohdolle koska, sillä saa paremman hinnan, se suojaa yritystä vaikeuksilta, se säästää kustannuksia ja auttaa rekrytoimaan parhaimmat ihmiset. Brändin avulla tuotteelle tai palvelulle saa kilpailukykyisemmän hinnan ja vahvemman aseman markkinoilla. Koska mielikuva asiakkaiden mielessä on melko pysyvä, hyvä brändi suojaa vaikeuksilta, jos yritys töpeksii. Kuitenkaan hyvä brändi ei itsessään suojaa vaikeuksilta, vaan yrityksen kriisitilanteissa tarvitaan muitakin taitoja. (Mäkinen ym. 2010, 28- 31.)

Mäkinen ym. (2010, 31) esittävät, että jos brändillä on jo vahva asema markkinoilla ja kuluttajien mielissä, se ei vaadi enää niin suuria sijoituksia markkinointiin kuin heikommat brändit. Hyvillä brändeillä on myös neuvotteluetuja. Monet yhteistyökumppanit tekevät edullisempia sopimuksia hyvien brändien kanssa, koska hyvät brändit saavat usein enemmän hyllytilaa kaupassa ja monille yrityksille asiakkaaksi

saatu hyvä brändi on referenssi. Lisäksi panostus yhteen brändiin on huomattavasti halvempaa kuin moneen brändiin. (Mäkinen ym. 2010, 31.)

Mäkisen ym. (2010, 33- 34) mukaan hyvät brändit rekrytoivat parhaat ihmiset, koska ihmiset haluavat tehdä töitä hyvälle brändeille, eli yrityksille joilla on hyvä maine. Hyvän työnantajan maine syntyy monista asioista, esimerkiksi toimipisteen sijainnista, toimitusjohtajasta ja lehtikirjoittelusta. (Mäkinen ym. 2010, 33 - 34.) Yritys X:n työnantajabrändi on erinomaisesti johdettu, sillä yritys on valittu viisi kertaa peräkkäin halutuimmaksi työnantajaksi alan opiskelijoiden keskuudessa.

4.2 Brändin rakentaminen

Von Hertzen (2006, 45) toteaa, että asiantuntijapalveluorganisaatioille brändäys on erityisen tärkeää, koska palvelut tarvitsevat brändejä eniten. Kun kilpailijat ja tuotteet ovat samanlaisia, se erottuu kella on parempi brändi ja osaavampi henkilökunta. (von Hertzen 2006, 45.) Ilman brändiä erottautuminen palveluiden joukosta on lähes mahdotonta (Mäkinen ym. 2010, 35). Brändin rakentaminen vaatii investointeja. Brändi on investointi yrityksen tulevaisuuteen, joten sitä on johdettava ja hoidettava sen mukaisella tavalla. (Malmelin & Hakala 2011, 29.) De Chernatoryn mukaan brändin menestys riippuu suuresti siitä, miten johdon määrittelemät arvot ja niiden toteuttaminen käytännössä ja asiakkaiden arvostus näitä arvoja kohtaan ovat sopusoinnussa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 50.)

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 50- 52) mukaan asiantuntijapalveluiden brändi alkaa organisaation sisällä, yrityksen ja työntekijöiden välisestä suhteesta ja brändi elää henkilöstön ja asiakkaiden välisissä kohtaamisissa. Kun brändiä kehitetään, lähtökohtana on palveluprosessin suunnittelu ja hallinta, jota vahvistetaan markkinointiviestinnällä. Tärkeintä on johtaa palveluprosesseja niin, että asiakkaille välittyy yrityksestä myönteinen mielikuva, joka vahvistaa yrityksen brändiä. Brändi kehittyy ja muuttuu palveluprosessin aikana, kun asiakas saa kokemuksia yrityksestä työntekijöiden kautta. Barnes on esittänyt, että kun asiakkaan ja yrityksen välistä brändisuhdetta vaalitaan, asiakas sitoutuu tuotteeseen ja haluaa kertoa palvelusta

muillekin. Siksi brändisuhteet eivät voi perustua kokonaan standardisoituihin tuotteisiin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 50- 52.)

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 52- 53) mielestä asiantuntijapalveluissa on järkevää keskittyä koko yrityksen brändiin, eikä yksittäisten palveluiden brändäämiseen, koska palvelujen erottaminen toisistaan on vaikeaa. Asiakkaan on helpompi luottaa erilliseen yksittäiseen palveluun kun organisaatiota kuvaa yksi ja sama brändi. Yritysbrändi on hyvä etu, sillä asiakas arvostaa kaikkia yrityksen tarjoamia palveluja yritysbrändin perusteella. Voidaan sanoa että brändi on vahva silloin, kun nimi itsessään jo markkinoi tuotetta. Vahva brändi lisää yrityksen luotettavuutta, erottaa sen kilpailijoista ja viestii johdonmukaisuudesta sekä laadusta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 52- 53.)

Mäkinen ym. (2010, 35- 36) esittävät, että brändin rakentamisessa kannattaa lähteä liikkeelle tavoitemielikuvan määrittelystä. Juuri tavoitemielikuvan onnistunut täytäntöönpano usein erottaa yrityksen kilpailijoista. Tavoitemielikuvassa täytyisi olla ne asiat, joilla yritys haluaa erottautua kilpailijoista ja joista se haluaa olla tunnettu. (Mäkinen ym. 2010, 35- 36.) Yritys X:n tavoitemielikuvana voidaan pitää yritykselle määriteltä brändipersonaa sekä brändin ydintä.

Mäkinen ym. (2010, 36) korostavat, että tavoitemielikuvan määrittely on yrityksessä yhtä tärkeää kuin liiketoimintastrategian ja toimintasuunnitelman teko ja siihen tulee kirjata ainoastaan todellisuutta kuvaavia asioita. Yrityksen täytyy tuntea asiakkaansa, kilpailijansa ja kilpailijoista erottavat tekijät. (Mäkinen ym. 2010, 36.) Yritys X:n tavoitemielikuvan todellisuudesta kertoo ainakin se, että asiakastyytyväisyyskyselyssä vuonna 2010 myös asiakkaat kertoivat Yritys X:n erottuvan kilpailijoistaan ominaisuuksilla, joita on kirjattu Yritys X:n brändipersonan määrittelyyn.

Mäkinen ym. (2010, 39) toteavat, että tavoitemielikuvaan kirjataan kiteytys brändin ytimeä, brändin tarjoamat edut ja brändipersona. Se mitä halutaan asiakkaan muistavan brändistä, on brändin ydin. Nämä edut vastaavat asiakkaan kysymyksiin ”mitä saan tai hyödyn tästä palvelusta”. (Mäkinen ym. 2010, 39.) Brändiä ja yritystä kuvaavia aineettomia tekijöitä ovat sen persoona, mistä se tunnistetaan ja miten yritys

esiintyy. Konkreettisesti brändin tunnistaa siihen liittyvistä tunnisteista, esimerkiksi logosta, tekstityypistä ja väreistä. (Mäkinen ym. 2010, 40.)

Ind (2007, 95) esittää, että brändin määritelmän tulisi olla muistettava, totta, yritystä vahvistava, toiveikas ja erottuva. Yksi oleellinen virhe brändin määritelmässä on se, että ne ovat liian monimutkaisia. Brändin määritelmä on usein yrityksen viestinnän ja mahdollisten konsulttien tulosta, jotka rakentavat brändi-idean joka on heidän mielestään toimiva, mutta ei välttämättä muun henkilöstön mielestä. Muu henkilöstö omaksuu brändistä ainoastaan asiat, jotka ovat muistettavia ja jättää muun huomiotta. Brändin määritelmän täytyy olla totta ja toimia jokaisella organisaation tasolla ja eri osissa. (Ind 2007, 95.)

Von Hertzen (2006, 199 – 201) esittää, että jokaisella brändillä pitäisi olla oma tarina kerrottavaan ja kaikkien brändin kanssa työskentelevien tulisi tuntea tämä tarina. Se muodostaa olennaisen osan brändiviestintää. Sisällöksi ei riitä brändiarvojen luettelointi, täytyy myös kertoa mitä niillä tarkoitetaan ja miten ne toteutuvat käytännössä. Tämä antaa brändille taustaa, jolloin sisällöstä tulee ymmärrettävää. (von Hertzen 2006, 199- 201.) Hyvä tarina kertoo lyhyesti yrityksen taustan, vision ja tavoitteet, toimintaa ohjaavat arvot, ydinosaamiset- ja toiminnot sekä yrityksen juuret. Erottuvassa bränditarinassa täytyy olla jotain ainutlaatuista, jotain mitä jättäisiin kaipaamaan jos yritystä ei enää olisi. (von Hertzen 2006, 202.)

Hyvässä brändisuunnitelmassa on kirjattuna linjaukset koskien viestinnän keskeisintä sisältöä, kuten tapaa puhua ja kirjoittaa ja käyttää kuvitusta (von Hertzen 2006, 199). Yritys X:n brändiohjeistuksessa on selostettu millainen on yrityksen tapa puhua ja kirjoittaa ja myös kuvien käyttöä on ohjeistettu.

4.3 Brändin jalkauttaminen

Von Hertzen (2006, 148- 149) määrittelee brändin jalkauttamisen toiminnaksi, jonka tarkoitus on saada henkilökunta toimimaan brändistrategian mukaisesti ja noudattamaan annettuja ohjeistuksia. B-to-b alan yrityksissä vähintään HR-, markkinointi-, myynti- ja viestintäosaston tulisi tuntea yrityksen brändi ja sen strategia.

Palveluyrityksissä jokaisen, joka toimii asiakasrajapinnassa ja on vastuussa asiakkaalle brändilupausten lunastamisesta, tulisi tuntea yrityksen brändistrategia. (von Hertzen 2006, 148 - 149.) Yritys X:n asiantuntijat ovat kaikki jossain määrin tekemisissä asiakkaiden kanssa ja täten lunastamassa yrityksen asiakaslupauksia omalla toiminnallaan.

Ind (2007, 85- 86) esittää, että brändin jalkauttamisessa parhaita tuloksia tuovat toisto, jatkuvuus ja sekä keskustelut pienillä foorumeilla. Brändiin liittyviä asioita kannattaa liittää sisäisiin koulutuksiin ja tilaisuuksiin sekä myyntikokouksiin. Henkilöstölle on tärkeä tietää, mitä halutaan ja miten toimitaan ja lisäksi perustelut siitä, miksi näin toimitaan. Brändin arvojen korostaminen on turhaa, jos työntekijät eivät tiedä miten käyttää niitä jokapäiväisessä työssään. Usein brändiarvojen ymmärtämisen esteenä on johdon epäonnistunut viestintä ja sisäisen viestinnän laatu. (Ind 2007, 85- 86.) Suurissa yrityksissä on nykyään jopa erityinen brand manager, jonka vastuulla on brändivalmennus. Brand manager kiertää ympäri organisaatiota kertomassa ja opastamassa brändiohjeistuksen käytöstä. (von Hertzen 2006, 149.) Jo rekrytointitilanteissa on suositeltavaa kertoa haastateltavalle brändin arvot ja keskustella niistä. Myös uusien työntekijöiden perehdytysoppaaseen voisi sisällyttää keskeisimmät brändiohjeet. (von Hertzen 2006, 151.)

Kun uutta brändistrategiaa lanseerataan, on Von Hertzenin (2005, 151) mukaan hyvin tärkeää informoida henkilökuntaa. Henkilökunnan täytyy saada tietoa ja valmennusta ennen kuin brändi julkistetaan asiakkaille. On hyvä, jos henkilöstöä tiedotetaan jo aiemmissa vaiheissa; suunnittelun alkaessa ja projektin edetessä. Näin toimittaessa henkilöstö odottaa jopa innolla uusia linjauksia. (von Hertzen 2006, 151.)

Ind (2007, 105) korostaa, että henkilöstön täytyy tuntea brändi omakseen, ymmärtää se omilla termeillään ja ottaa osaa brändin kehitykseen. Jos koko henkilöstö on ollut mukana jo brändin rakentamisprosessissa, he todennäköisesti tuntevat jo brändin, mutta jos yrityksellä on pitkälle vakiintunut brändimääritelmä, jonka se haluaa tehokkaammin käyttöön, menetelmää täytyy muuttaa. Brändin jalkauttamiseksi johdon täytyy suostutella henkilökunta ottamaan brändi vakavasti, joka vaatii koulutusta ja keskusteluja. (Ind 2007, 105.)

Indin (2007, 106- 107) mukaan brändiä ei pidä ylikorostaa, koska ainoastaan brändiarvojen viestiminen ei saavuta työntekijöiden sitoutuneisuutta. Monille sana ”brändi” itsessään tarkoittaa mainoksia ja logoja ja brändin arvo nähdään merkityksettöminä. Monet asiantuntijatehtävissä työskentelevät kuuluvat joukkoon, jotka näkevät brändin arvon merkityksettömänä, eikä heitä välttämättä kiinnosta brändiviestintä. Se tulee relevantiksi vasta, kun he ymmärtävät brändin arvojen merkityksen omassa työssään. Pitkäaikainen menestys vaatii sitoutumista, joka saavutetaan toiminnalla, jossa koko yritys voi olla mukana. Esimerkiksi brändityöpajoissa, projektiryhmissä ja tapaamisissa. Brändin jalkauttamisessa esimiesten ja johdon aktiivinen tuki on äärimmäisen tärkeää. Jopa yrityksen johtoryhmissä voi olla henkilöitä, jolle brändi on yhdentekevä. Henkilöstö ei voi kiinnostua brändistä ilman johdon esimerkkiä. (Ind 2007, 106- 107.)

4.4 Sisäinen viestintä ja markkinointi

Sisäinen viestintä tarkoittaa yrityksen omalle henkilöstölle suunnattua viestintää. Tavoitteena on selkeyttää yrityksen strategiaa sekä arvoja ja sitouttaa henkilöstö näihin. (Mäkinen ym. 2010, 122.) Näin ollen Mäkisen ym. (2010, 121) mukaan sisäinen viestintä on hyvin tärkeää myös brändin rakennuksessa, jotta henkilökunta saadaan sitoutumaan brändiin. Brändiä rakentaessa yrityksen markkinoinnin ja viestinnän täytyy tehdä yhteistyötä. Jotta yrityksen työntekijät saadaan toimimaan strategian mukaan, strategiasta on viestittävä henkilöstölle. (Mäkinen ym.2010, 121.)

Malmelinin ja Hakalan (2011, 166) mukaan viestintäjohdon tehtävä on saada koko organisaatio ajattelemaan viestinnällisellä tavalla ja levittää työntekijöille viestinnällistä osaamista. Tämän tehtävän kohderyhmänä ovat markkinoinnin ja viestinnän asiantuntijat, koko yrityksen henkilöstö sekä ylin johto, jonka kaikki merkittävät päätökset vaikuttavat myös brändiin. (Malmelin & Hakala 2011, 166.) Grönroosin (2009, 443- 444) mukaan ulkoiset asiakassuhteet eivät menesty, elleivät yrityksen sisäiset suhteet ole toimivia. Jos työntekijät eivät usko yrityksen antamiin asiakaslupauksiin, tai osaa toteuttaa yrityksen palvelutarjoonaa, he eivät ole halukkaita toimimaan yrityksen markkinoijina.

Grönroos (2009, 446- 448) korostaa, että sisäinen markkinointi on yritykselle erittäin tärkeää menestyksen kannalta. Yritys ei menesty, jos henkilöstön koulutus- ja tuki on puutteellista. Sisäinen markkinointi edellyttää viestinnän ohella myös käytännön tekoja. Painopiste sisäisessä markkinoinnissa on henkilöstön välisissä hyvissä suhteissa. Näiden lisäksi vaaditaan viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä tukijärjestelmiä, jotka ovat osa sisäistä markkinointia. Henkilöstöä tulisi kohdella samanlailla kuin asiakkaita, sillä tyytyväisten työntekijöiden kautta levittyy myös asiakkaan saama hyvä mielikuva yrityksestä. Onnistunut sisäinen markkinointi edellyttää henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin yhteistyötä. (Grönroos 2009, 446- 448.)

Grönroosin (2009, 449- 450) mukaan sisäinen markkinointi vaatii kahdenlaista johtamista: asenne- ja viestintäjohtamista. Asennejohtamisella tarkoitetaan henkilöstön asenteisiin vaikuttamista ja motivoimista. Toiseksi yrityksen on tarjottava tietoa henkilöstölle, jotta he pystyvät suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja. He tarvitsevat tietoa esimerkiksi markkinoiduista asiakaslupauksista sekä palvelujen ja tuotteiden piirteistä. Henkilöstöllä on myös tarve kertoa omista tarpeistaan ja saada palautetta. Viestintäjohtamisen tulisi olla kaksisuuntaista ja rohkaisevaa, ei pelkkiä henkilöstökokouksia, joissa jaetaan tietoa työntekijöille. Asennejohtaminen on jatkuva prosessi, kun taas viestintäjohtamista voi toteuttaa tiettyinä aikoina irrallisina toimina. Onnistuakseen sisäinen markkinointi vaatii kuitenkin molempia. (Grönroos 2009, 449- 450.)

Grönroosin (2009, 451) mukaan sisäisessä markkinoinnissa voidaan jakaa neljä tavoitetta:

1. Varmistaa, että työntekijät ovat motivoituneita asiakaskeskeiseen työpanokseen.
2. Rekrytoida hyviä pitkäaikaisia työntekijöitä.
3. Varmistaa, että sisäiset palvelut tuotetaan asiakaskeskeisesti.
4. Antaa henkilöstölle riittävästi tukea.

Grönroosin (2009, 454) mukaan sisäisen markkinoinnin kuuluu olla osa strategista johtoa, eikä vain irrallisia toimia esimerkiksi kampanjoina. Jotta sisäinen markkinointi

menestyy, sen on lähdettävä liikkeelle ylimmästä johdosta, koska työntekijät tarvitsevat johdon tukea ja rohkaisua. Ylimmän johdon jälkeen keskijohdon tulee hyväksyä oma roolinsa sisäisessä markkinoinnissa ja käyttäytyä sen mukaisesti. Työntekijöiden kyky toimia osa-aikaisina markkinoijina on suuresti riippuvainen johdon tuesta, joka tarjoaa inspiraatiota palveluun. (Grönroos 2009, 454.)

Grönroosin (2009, 456- 457) mukaan koulutus on yksi tärkeimmistä sisäisen markkinoinnin välineistä. Henkilöstön vastahakoisuus yrityksen strategioita kohtaan johtuu yleensä tiedonpuutteesta, jolloin tätä asennetta voi muuttaa kouluttamalla työntekijöitä esimerkiksi yksilön roolista koko yrityksen toiminnassa ja markkinoinnissa tai kouluttamalla henkilökunnalle viestintä-, myynti- ja palvelutaitoja. Johdon asema on myös ratkaiseva tekijä sisäisessä markkinoinnissa. Johto voi tukea alaisiaan esimerkiksi rohkaisemalla heitä jokapäiväisessä työssä, ottamalla alaisia mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, antamalla palautetta ja viestimällä vuorovaikutteisesti sekä luomalla avointa ja rohkaisevaa ilmapiiriä. Kun henkilöstö on käynyt uusissa koulutuksissa, esimiesten tulisi rohkaista heitä käyttämään uusia ideoita sekä olla kiinnostunut siitä, mitä uutta he ovat oppineet. (Grönroos 2009, 456- 457.)

Grönroos (2009, 458) korostaa, että sisäisessä markkinoinnissa henkilöstöhallinto on myös keskeisessä roolissa. Yritykseen pitäisi saada palkattua oikeanlaisia ja pitkäaikaisia työntekijöitä, joka edellyttää tehtävään sopivia työnkuvauksia. Yrityksen tulisi ottaa huomioon palkkausmenetelmät, urasuunnittelut, kannustusjärjestelmät ja muut henkilöstöhallinnan välineet niin, että ne edesauttavat sisäistä markkinointia. (Grönroos 2009, 458.)

Grönroos (2009, 460) kirjoittaa, että henkilöstön työtä helpottavien tukijärjestelmien tulisi myös olla kunnossa ja niitä pitäisi kehittää, sillä tietotekniikalla ja internetillä on hyvin suuri vaikutus sisäisessä markkinoinnissa. Kun työntekijöiden on helppo ottaa toisiinsa yhteyttä esimerkiksi tietokantojen ja sähköpostin kautta, myös sisäiset suhteet paranevat. (Grönroos 2009, 460.)

Mäkisen ym. (2010, 122- 123) mukaan jokaisen yrityksen työntekijän täytyy tietää mikä on juuri hänen roolinsa yrityksessä ja kuinka yritys olettaa heidän toimivan. Sisäisen

viestinnän täytyisi olla selkeää ja yhtenäistä, jotta henkilökunta omaksuu viestin. Sisäisen viestinnän toimeenpanoa auttaa se, että yrityksen viestintäjohtaja on johtoryhmän jäsen. (Mäkinen ym. 2010, 122- 123.) Von Hertzen (2006, 152) toteaa, että kun yrityksen brändistrategiaa muutetaan, lanseeraus suositellaan aloittamaan sisäisen viestinnän keinoin omasta henkilökunnasta. Paras keino tähän on kirjallinen viestintä, esimerkiksi toimitusjohtajan lähettämä kirje, yrityksen intranet tai henkilöstölehti. Brändin lanseerauksen sisäisessä viestinnässä täytyy olla vastaukset kysymyksiin miksi, miten ja milloin. (von Hertzen 2006, 152.)

Grönroos (2009, 461) toteaa sisäisen markkinatutkimuksen olevan käyttökelpoinen, kun halutaan selvittää asenteita osa-aikaista markkinointia kohtaan. Grönroosin (2009, 261) mukaan sisäinen markkinointiprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen:

1. Huolellinen analyysi palvelustrategiasta sekä työntekijöiden ja asiakkaiden asenteista.
2. Henkilökunnan saaminen ymmärtämään, mitä asiakaskeskeinen ja vuorovaikutteinen markkinointi merkitsevät yritykselle.
3. Asiakaskeskeisyyden saavuttaminen operatiivisessa toiminnassa.

Grönroos (2009, 461- 462) on myös esittänyt seuraavan taulukon sisäisen markkinoinnin toimenpiteistä.

Taulukko 1. Sisäisen markkinoinnin toimenpiteet (Grönroos 2009, 461- 462.)

Koulutus	
	<ul style="list-style-type: none"> • Kohderyhmät: jokainen taso ylimmästä johdosta tuki- ja kontaktihenkilöstöön • Henkilöstön rooli kokonaisasiakassuhteessa • Viestintä- ja vuorovaikutustaidot
Johdon tuki	<ul style="list-style-type: none"> • Johdon tuki jatkuvien koulutusten jälkeen • Ylimmän johdon asenne ja käyttäytyminen • Esimiesten palveluhenkisyys ja asiakaskeskeisyys • Esimiesten tuki alaisille ja heidän motivoiminen

Sisäinen viestintä	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisimman vähän yksisuuntaista viestintää • Ei muistioita • Paljon henkilökohtaisia kontakteja • Paljon dialogeja • Intranet tärkeiden tietojen viestimiseen • Ei sähköpostilla ylikuormitusta
Ulkoisen viestinnän hyödyntäminen sisäisesti	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijät ovat ulkoisen viestinnän yleisö • Työntekijöiden roolin korostaminen mainonnassa ja kampanjoissa
Työntekijät mukaan suunnitteluun	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön hiljaisen tiedon hyödyntäminen asiakkaiden mieltymyksistä ja odotuksista • Osallistuminen motivoi • Markkinointiviestintä tehostuu
Työntekijöiden palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> • Osoita kunnioitusta, rohkaise ja tunnusta hyvistä työsuorituksista • Korjaa virheitä ja anna palautetta hyvässä hengessä • Myös bonukset ja palkkiot kannustavat
Kannustavien tekniikoiden kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Varmista, että tukijärjestelmät, tietokannat ja välineet ovat palveluhenkisyiden ja asiakaskeskeisyyden tukena
Henkilöstöhallinnon työkalut	<ul style="list-style-type: none"> • Käytä aktiivisesti henkilöstöhallinnollisia toimenpiteitä, jotka takaavat työtyytyväisyyden sekä hyvän työympäristön
Sisäinen markkinatutkimus ja segmentointi	<ul style="list-style-type: none"> • Työtyytyväisyys on suoraan liitännäinen asiakastytytyväisyyteen • Perehdy henkilökunnan asenteisiin asiakaskeskeisyyteen ja palveluhenkisyteen • Käytä määrällisiä ja laadullisia menetelmiä; hyödynnä esimiesten ja alaisten tapaamisista saatavaa palautetta ja tietoa • Muista, että työntekijöitä kannattaa lähestyä joissain

	suhteissa eri tavoin
--	----------------------

Von Hertzenin (2006, 162- 163) mukaan b-to-b yritysten johtamisessa brändiarvot pitäisi ottaa esille jo rekrytoinnissa sekä työhönopastuksessa. On tärkeää myös pitää brändiarvoja jatkuvasti esillä, keskustella sekä palkita niiden toteuttamisesta. Erityisen tärkeää tämä on yrityksissä, joissa jokainen vaikuttaa kokonaisuuden maineeseen. (Von Hertzen 2006, 162- 163.)

Von Hertzen (2006, 263) listaa sisäiselle brändiviestinnälle on monia keinoja, esimerkiksi työhaastattelut, perehdytys, kuukausipalaverit, myynti- ja viestintähenkilöstön kokoukset, henkilöstötilaisuudet, koulutustapahtumat, juhlat, intranet, brändiohjeistukset, tervetuloa taloon – oppaat, tiedotteet, vuosikatsaukset ja sisäiset kampanjat. Jos koko henkilökunnalla on käytössään työtietokone, sähköinen viestintä korvaa suurimmaksi osin painetut tiedotteet ja henkilöstölehdet. (von Hertzen 2006, 263.)

Von Hertzenin (2006, 222- 223) mukaan on tehtävä säännöllisin väliajoin tutkimuksia ja kyselyjä samalla menetelmällä, jotta voidaan seurata brändiviestinnän kehitystä ja tulosta. Ainakin osa kysymyksistä ja kohderyhmistä täytyy olla samoja, jotta tuloksia voidaan verrata aiempiin tutkimuksiin. Koska brändin rakentamisessa tehdyt muutokset näkyvät yleensä vasta muutaman vuoden jäljessä, tutkimuksia ei ole kannattavaa tehdä heti brändin rakentamisen jälkeen. Hyvään brändistrategian johtamiseen kuuluu tiedon keruu tuloksista, niiden kriittinen tarkastelu ja johtopäätösten tekeminen tulevien toimintojen suunnittelua varten. Vain tällä tavalla voidaan arvioida, vastaako toivottu brändimielikuva todellisuutta ja mitä toimenpiteitä vaaditaan, jotta tuloksiin päästään. (von Hertzen 2006, 222 - 223.)

5 Tutkimusmenetelmät ja työn toteuttaminen

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa on myös pyrkimyksenä paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.) Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä onkin saada mahdollisimman kokonaisvaltainen ja tosiasiallinen kuva henkilöstön bränditietämyksestä ja siitä, miten brändi välittyy myynti- tai toimeksiantotapaamisissa asiakkaille.

Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluilla, joka on koottu pääosin avoimista kysymyksistä. Päädyin tutkimusmenetelmässä haastatteluun, koska sitä, miten henkilökunta on omaksunut brändin tai miten brändi välittyy asiakkaille myynti- tai toimeksiantotapaamisissa, ei ole mielekästä mitata kvantitatiivisesti eli määrällisesti. Lisäksi haastattelussa vastaajat voivat kertoa vapaammin omia tuntemuksiaan, kuin esimerkiksi valmiiksi strukturoidussa kyselylomakkeessa. Haastattelussa käytin avoimia kysymyksiä, koska ne antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä todella on mielessään ja vastaaja voi vastata omin sanoin. Hirsjärven ym. (2007, 296) mukaan avoimilla kysymyksillä saadaan parhaiten osoitettua vastaajien oikea tietämys aiheesta, koska oikeuta vastauksia ei ehdoteta. Näin ollen avoimien kysymysten avulla saadaan parhaiten osoitettua henkilöstön oikea bränditietämys.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73) pitävät haastattelun etuna myös joustavuutta, koska haastattelutilanteessa kysymyksiä voi toistaa, oikaista väärinkäsityksiä sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Lisäksi kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin haastattelija haluaa. Haastattelun etuna voidaan pitää myös sitä, ettei sitä mielletä niin helposti tietokilpailuksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 75) mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa edetään keskeisten teemojen mukaan ja esitetään tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelussa tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia

tutkimustehtävään- tai ongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Tämän tutkimuksen haastattelua voi sanoa teemahaastatteluksi, koska haastattelu toteutettiin puolistrukturoidusti. Haastattelussa edettiin tiettyjen teemojen ja kysymysten varassa, mutta haastateltavat saivat kertoa vapaasti omia mielipiteitään ja näkemyksiään aiheesta. Lisäksi haastateltaville esitettiin tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa.

Tässä tutkimuksessa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa tutkimusongelmasta, joten haastattelun aihe on annettu etukäteen tiedoksi haastateltaville, jotta he voivat etukäteen miettiä ja valmistautua haastattelun teemaan. Haastattelukysymyksiä ei annettu etukäteen tutkimuksen luotettavuuden kannalta, koska haastattelussa pyydetään nimeämään Yritys X:n asiakaslupaukset, jotka haastateltavat voisivat mahdollisesti käydä etukäteen katsomassa yrityksen intranetistä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta tulokset saadaan kirjallisesti ja aineistoa olisi helpompi analysoida.

5.2 Tutkimusjoukko

Tuomen & Sarajärven (2009, 85- 86) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkittavilla henkilöillä on kokemusta asiasta ja tutkittavien henkilöiden valinta pitää olla harkittua ja tarkoituksenmukaista. Tutkimusjoukkona tässä tutkimuksessa on kymmenen Yritys X:ssä työskentelevää asiantuntijaa. Yritys X:ssä henkilökunta työskentelee erilaisissa ryhmissä oman asiantuntijuusalan mukaan. Haastatteluun on valittu henkilöitä mahdollisimman monipuolisesti eri asiantuntijaryhmistä sekä monipuolisesti nuorempia ja vanhempia asiantuntijoita.

Haastateltavat on valittu sillä perusteella, että tulokset olisivat mahdollisimman monipuolisia ja laaja-alaisia. Haastateltavista osa on ollut hyvin pitkään Yritys X:n palveluksessa ja heillä on eniten kokemusta myynti- ja toimeksiantotapaamisista asiakkaiden kanssa. Osa haastateltavista on taas ollut vähemmän aikaa yrityksen palveluksessa ja ovat vielä melko uusia alalla.

Tiedonkeruu tehtiin haastattelemalla kymmentä henkilöä Yritys X:stä. Haastattelut tehtiin heinä- ja elokuun 2013 aikana. Yritys X:n viestinpäällikkö laittoi etukäteen

sähköpostia haastateltaville, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja sen toteutuksesta. Tämän jälkeen otin itse yhteyttä haastateltaviin ja sovin ajat haastatteluille. Haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin. Ennen varsinaisten haastattelujen aloitusta tein yhden testihaastattelun Yritys X:n työntekijällä. Testihaastateltava ei tiennyt mitä tarkoittaa sana brändi, joten etukäteen lähetettyyn sähköpostiin kuvattiin kirjallisesti sanan brändi merkitys, jotta haastatteluista saataisiin mahdollisimman paljon irti.

5.3 Haastattelukysymykset

Seuraavat kysymykset kysyttiin haastateltavilta. Muotoilin kysymykset ensin itse, jonka jälkeen Yritys X:n viestintäpäällikkö muokkasi niitä enemmän yrityksen tarpeen mukaisiksi. Kysymykset on muodostettu brändiuudistusprojektin pohjalta, tavoitteena saada vastauksia siihen miten brändi on omaksuttu ja millä tavalla se välittyy asiakkaille.

1. Kuvaile omin sanoin toimistomme brändiä: minkälainen brändi[persoonaa] Yritys X:llä mielestäsi on? [Jos Yritys X olisi ihminen, niin minkälainen ihminen se olisi?]
2. Minkälaisena näet oman roolisi toimistomme brändin edustajana – sen vahvistajana tai heikentäjänä? Kerro muutamia käytännön esimerkkejä siitä, miten brändimme on läsnä työssäsi? Miten voin toteuttaa meidän bränditavoitetta työssäni? Tiedätkö, miten toteutat bränditavoitetta arjessasi?
3. Miten tärkeänä näet sen, että kaikki toimistomme työntekijät tuntisivat toimistomme brändin hyvin ja välittäisivät samaa mielikuvaa siitä asiakkaillemme ja sidosryhmillemme?
4. Osaatko kertoa, mitkä ovat Yritys X:n arvo-/asiakaslupaukset?
 - a. En
 - b. Kyllä -> Luettele Yritys X:n arvo-/asiakaslupaukset:
5. Tuntuuko sinusta luontevalta puhua asiakaslupauksistamme asiakkaillemme? Ovatko ne mielestäsi uskottavia?

6. Käytätkö myyntitapaamisissa Intranetistä löytyvää myyntiesitystä kertoessasi asiakkaille Yritys X:stä?
 - a. Kyllä > Anna palautetta esityksen toimivuudesta
 - b. En > Miksi et?
 - c. Jos et käytä myyntiesitystä niin mitä esitystä käytät vai käytätkö mitään?
7. Oletko osallistunut koulutuksen, jossa voit harjoitella myyntiesityksen käyttöä videokameran avulla tai nähnyt esimerkiksi malliesitykset siitä, kuinka myyntiesitystä voi käyttää?
 - a. Kyllä > Oliko koulutus ja/tai malliesitys hyödyllinen?
 - b. En > Miksi et? Olisiko tarpeellinen?
8. Miten Yritys X:n brändi ja asiakaslupaukset välittyvät mielestäsi asiakkaillemme, kun tapaavat heitä joko toimeksiantojen puitteissa tai kun yrität markkinoida ja myydä heille palveluja?

5.4 Aineiston analyysi

Tutkija Timo Laine on esittänyt laadullisen tutkimuksen rungon, jota noudatan aineiston analyysissä. Ensin päätetään, mikä aineistossa kiinnostaa ja päätöksessä pysytään. Seuraavaksi aineisto käydään läpi ja merkitään ylös aineistossa kiinnostavat asiat, muu aineisto jää pois tutkimuksesta. Merkityt asiat kerätään ja erotellaan muusta aineistosta ja seuraavaksi aineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään ja kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin. Litteroinnin jälkeen luin haastattelumateriaalin useita kertoja läpi ja etsin haastatteluista eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Tämän jälkeen erottelin samankaltaiset asiat muusta aineistosta ja merkitsin ne omiksi teemoikseen. Tein samankaltaisista vastauksista omia ryhmiä ja eroavista vastauksista omia ryhmiä, eli teemoittelin vastauksia. Tuloksissa kerron esiin nousseista teemoista.

6 Tulokset

6.1 Brändin kuvaus henkilöstön näkökulmasta

Ensimmäisessä haastattelukysymyksessä pyydettiin vastaajaa kuvailemaan Yritys X:n brändiä omin sanoin ja kertomaan minkälainen brändipersoona Yritys X:llä vastaajan mielestä on. Vastaajista iso osa oli sitä mieltä, että Yritys X:n brändiä kuvaa parhaiten helposti lähestyttävyys, sosiaalisuus, mutkattomuus ja mukavuus. Kahden vastaajan mielestä Yritys X myös erottuu kilpailijoistaan rennolla meiningillä ja helposti lähestyttävyydellä.

Paljon vastauksia keräsi myös teema asiantuntijuus. Suuri osa vastaajasta oli sitä mieltä, että Yritys X:n brändiä kuvaa parhaiten asiantuntijuus ja osaavuus. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että Yritys X on asiantunteva, mutta ei kuitenkaan osaavampi kuin Yritys X:n kilpailijat. Kolmanneksi eniten esiin noussut teema oli perinteisyys. Osa vastaajasta piti Yritys X:ää perinteikkäänä, mutta kuitenkin ajanhengessä olevana ja modernina.

Muita esiin nousseita vastauksia oli esimerkiksi iloisuus, luotettavuus, kunnianhimoisuus, tunnollisuus ja se, että Yritys X etsii käytännönläheisiä ratkaisuja ja ajattelee asioita yhdessä asiakkaan kanssa. Yksi vastaaja mainitsi kansainvälisyyden kuvaavan Yritys X:n brändiä.

6.2 Työntekijöiden rooli brändin edustajana

Toisessa haastattelukysymyksessä kysyttiin minkälaisena vastaaja näkee oman roolinsa Yritys X:n brändin edustajana ja pyydettiin kertomaan muutamia esimerkkejä siitä, miten brändi on läsnä heidän työssään. Lisäksi kysyttiin tietääkö vastaaja miten voi toteuttaa Yritys X:n bränditavoitetta arjessaan.

Eniten vastauksissa tuli esiin se, että brändi näkyy työssä sosiaalisissa kanssakäymisissä, asiakastyössä, viestinnässä ja työntekijöiden käyttäytymisessä. Vastaajat kertoivat esimerkiksi sen, että pyrkivät olemaan sosiaalisessa kanssakäymisessä rennompia, helposti lähestyttäviä, avoimia ja välittämiä. Vastaajat kertoivat näkemyksiään esimerkiksi näin:

”Kyl mä uskon et mua on helppo lähestyä ja toivon et myös edustan sitä. Musta ehkä työnteon kautta huomaa sen siinä mielessä ainakin et meillä ei ajatella niinku ehkä jossain muualla et vaan osakas voi olla yhteydessä asiakkaaseen ja vain ulospäin on se osakas joka näkyy. Tavallaan meil on kuitenkin hirveen matala kynnys siinä et kaikki nuoremmast eteenpäin, varmasti ainaki itte oon kokenu niin ja uskon et muutkin ehkä toimistossa. Niin on yhteydessä ja sitä kautta tavallaa näyttää myös se et noil on aika matala kynnys ja voi myös olla yhteydessä siihen kuka sen työn käytännössä tekee.”

”No kyl se varmaa kaikess asiakastyössä on läsnä. Et ihan se että miten viestii asiakkaille päin on pitkälti sillä tavalla osa sitä brändin luomista. Et annetaan kuitenkin selkeitä ja järkeviä ratkaisuja ja ollaa helposti lähestyttäviä et puhuttaa heidän kieltään ja tollai.”

Lisäksi vastaajat kertoivat brändin näkyvän erilaisissa esiintymisissä, kansainvälisissä esiintymisissä sekä markkinoinnissa ulkomailla. Brändin kerrottiin olevan läsnä myös siinä, miten Yritys X:ssä käyttäytyään sisäisesti.

”Kyllähän se tietyillä velvottaa, eli kaikessa semmosessa ulkosessa esiintymisessä esimerkiksi ja toki vaikuttaahan se myös siihen miten täällä työnantajan edustajat käyttäytyy talon sisällä. Ennen kaikkea tietysti kaikissa erilaisissa esiintymisissä ja muissa. Pitäs olla tietynlaisen linjan mukasta se ulosanti.”

Kysyttäessä tietääkö vastaaja miten voi toteuttaa bränditavoitetta arjessa ja työnteossa, osa vastaajista oli sitä mieltä, että heille ei ole tarpeeksi selvää, millä keinoilla voisivat tuoda brändiä esiin työnteossaan. Vastaajat kertoivat, että brändiä pitäisi vielä enemmän terävöittää henkilöstölle ja antaa työkaluja brändin eteenpäin viemiseen.

Iso ryhmä vastaajista taas kertoi, että bränditavoitetta voi toteuttaa työssään työn tuloksessa, kaikessa työssä joka lähtee ulospäin yrityksestä sekä omassa asenteessa ja käyttäytymisessä. Esimerkkejä vastauksista:

”No varmaan siin on yks ihan hyvä seikka nykypäivänä et esim. sopimuksiin kaikki mitä tehdään niin, niibinhän tulee se Yritys X:n logo ja varmaan sen voi tietyl taval miettiä et jos siin on meidän logo kannessa, niin saa miettimään ettei siihen haluu ihan roskaa laittaa et lukee entistä tarkemmin.”

”Varmaa ihan ok hyvin mut emmä sit ehkä ihan hirveesti päivittäises työssä mieti et miten sitä tuo esiin, kai sitä omal asenteella tuo eniten esiin. Mut enemmän sillee et nyt mä oon töissä ja mun täytyy käyttäytyä tietyl tavalla tai nyt mä yritän neuvo tota ihmistä et mä yritän tehdä tän selkeeks ja voi vitsi nyt tää mun meili on kyl epäselkee et täytyy terästä sitä. Ehkä sitä kautta enemmän et ei pelkästään mieti sitä työn substanssia mitä mä nyt sanon vaan miten mä sanon, miten mä viestän, millä tavalla mä vaik sanon et mul on vähän kiire, yritän jotenki kohteliaasti et kai sitä kautta yrittää sit tuoda sitä brändiä.”

6.3 Brändin tuntemisen tärkeys

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, miten tärkeänä vastaaja näkee sen, että kaikki Yritys X:n työntekijät tuntevat toimiston brändin ja välittävät mielikuvaa brändistä asiakkaille. Jokaisen vastaajan mielestä on tärkeää, että työntekijät tuntevat brändin ja välittävät samaa mielikuvaa asiakkaille. Vastaajat kertoivat sen olevan tärkeää siksi, jotta mielikuva yrityksestä on yhtenäinen ja kaikki toimivat yhdenmukaisesti.

6.4 Asiakaslupaukset

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, osaako vastaaja kertoa Yritys X:n asiakaslupaukset. Yritys X:llä on neljä asiakaslupausta, joista käytetään tässä nimityksiä asiakaslupaus 1, asiakaslupaus 2, asiakaslupaus 3 ja asiakaslupaus 4. Asiakaslupauksista ei käytetä oikeita nimiä, koska Yritys X haluaa pysyä täysin anonyyminä ja kirjalliset asiakaslupaukset voivat olla yhdistettävissä Yritys X:n.

Kaksi vastaajaa ei muistanut yhtäkään asiakaslupausta. Muutamat vastaajat yhdistivät Yritys X:n arvot asiakaslupauksiin, jotka eivät ole osa varsinaisia asiakaslupauksia. Asiakaslupaus 1:sen muisti viisi vastaajaa. Asiakaslupaus 2:sen muisti kuusi vastaajaa. Asiakaslupaus 3:sen 4 vastaajaa sekä asiakaslupaus 4:sen yksi vastaaja.

Kolme vastaajaa mainitsi lisäksi asioita, jotka liittyivät Yritys X:n asiantuntevuuteen ja osaamiseen. Nämä asiat viittaavat kuitenkin läheisesti Yritys X:n asiakaslupaus 4:een.

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, tuntuuko vastaajasta luontevalta puhua asiakaslupauksista asiakkaille ja ovatko asiakaslupaukset uskottavia. Jos vastaaja ei muistanut kaikkia asiakaslupauksia, tässä vaiheessa asiakaslupaukset kerrottiin heille. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että asiakaslupaukset ovat uskottavia ja kuvaavat Yritys X:ää. Monet olivat sitä mieltä, että asiakaslupaus 1 ja 2 kuvaavat Yritys X:ää eniten. Toisaalta asiakaslupauksia 3 ja 4 pidettiin liian itsestäänselvinä asioina, jotka eivät erota Yritys X:ää kilpailijoista. Asiakaslupauksia 3 ja 4 ei myöskään muistettu yhtä hyvin kuin asiakaslupauksia 1 ja 2.

Kysymyksessä tuli ilmi, että asiakaslupauksista olisi melko epäluontevaa puhua asiakkaille juuri niillä sanoilla, kuten ne on asiakaslupauksissa muotoiltu. Asiakaslupaukset ovat abstrakteja, ja ne saattavat tulla enemmän välillisesti ilmi asiakkaille kuin niin, että asiakaslupauksista puhuttaisiin suoraan juuri niillä sanoilla kuin ne on muotoiltu.

6.5 Myyntiesityspohjan käyttö

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin, käyttäkö vastaaja myyntitapaamisissa Yritys X:n intranetistä löytyvää myyntiesitystä kertoessaan asiakkaille Yritys X:stä. Muutama vastaaja kertoi käyttäneensä pohjaa isommissa asiakastilaisuuksissa. Lähes kaikki vastaajat käyttivät joko omaa pohjaa tai käyttivät osittain myyntiesityspohjaa, lisäämällä myös omia asioita sen joukkoon. Monet sanoivat, että myyntiesityspohja ei ole sopinut asiakastapaamisiin, joissa he ovat olleet ja uskovat sen sopivan enemmän isompiin tilanteisiin, joissa asiakkaat ovat täysin uusia, eikä niinkään vapaamuotoisempiin tapaamisiin. Lisäksi myyntiesitystä pidettiin turhana markkinointina, jos asiakas on hakemassa Yritys X:n sisältä jotain tiettyä palvelua. Myyntiesityspohja on kaivannut konkretiaa Yritys X:n eri palvelukokonaisuuksista ja palveluista.

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin, onko vastaaja osallistunut koulutukseen, jossa pystyi harjotelemaan myyntiesityksen käyttöä videokameran avulla tai nähnyt kahden Yritys X:ssä työskentelevän henkilön malliesityksiä myyntiesityksestä. Neljä vastaajaa oli käynyt sekä koulutuksessa, että nähnyt malliesitykset. Kolme vastaajaa ei ollut käynyt koulutuksessa, eikä nähnyt malliesitystä. Kolme vastaajaa oli nähnyt malliesityksen,

mutta ei ollut käynyt koulutuksessa. Yleisesti malliesitystä ja koulutusta pidettiin hyvinä ja hyödyllisinä. Osa piti myös tarpeellisenä lisäkoulutusta.

6.6 Brändin ja asiakaslupauksen välittyminen asiakkaille

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, miten Yritys X:n brändi ja asiakaslupaukset välittyvät vastaajan mielestä asiakkaille myynti- tai toimeksiantotapaamisissa tai kun vastaajat yrittävät markkinoida asiakkaille Yritys X:n palveluja.

Vastaajat kertoivat brändin välittyvän asiakkaille tekemisen kautta, eli esimerkiksi siitä, miten asiakkaan asiaa hoidetaan Yritys X:ssä. Osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että brändi välittyy asiakkaille työntekijöiden persoonan ja käyttäytymisen kautta, ja Yritys X:n valikoituu henkilöitä, jotka sopivat yrityksen brändiin ja sitä kautta brändi näkyy asiakkaille. Osa vastaajista katsoi, että brändin täytyy välittyä asiakkaille välillisesti, eikä suoraan mainita asiakkaille esimerkiksi asiakaslupauksista, koska ne ovat abstrakteja asioita. Yksi vastaaja sanoi brändin välittyvän konkreettisesti asiakkaille annettujen tarjousten kautta, koska niissä tuodaan vahvasti esiin sitä hyötyä mitä asiakas saa käyttäessään Yritys X:n palveluita, eli juuri asiakaslupaukset. Vastauksista tuli ilmi, ettei asiakaslupauksista puhuta suoraan asiakkaille, vaan brändin ja asiakaslupauksen täytyy välittyä sen kautta, kun asiakkaalle kerrotaan miten Yritys X tulisi toimeksiantoja hoitamaan ja brändin täytyy heijastua omalla tekemisellä ja olemuksella asiakkaalle. Lisäksi yksi vastaaja sanoi, että parasta olisi jos brändi tulisi esiin juuri välillisesti, koska jos puhutaan asiakaslupauksista suoraan niiden oikeilla nimillä, asiakas huomaa sen ja voi kokea sen pelkästään päälleliimattuna markkinointina. Alla esimerkkejä vastauksista:

”No sehän on niinku mä sanoin ihan siitä miten me ollaa niitten asiakkaiden kanssa ja mitä me niille tehhä, et jos me myydää asiantuntemusta mut me myydää joku ihan surkee kirjelmä niille ni eihän se välity siitä vaik mitä puhuis ja tekis ja temppuilis. Et se on se tuote mitä me tehhä ja sit se on se meidän käytös, et millä tavalla me otetaa vastaa niiden toiveet, miten me huomiodaa niiden tarpeet. Siinähan se tulee ja sit ihan se et miten me kommunikoidaan niiden kanssa.”

”Mä pyrin omalla habituksellani tuomaan sellasen Yritys X:mäisen rennon fiiliksen.”

”Emmä kyl osaa sanoo mitää sellast yksittäistä, et mun mielest se on just vaa se, että ite niinku tuo sitä jotenki luontevalla tavalla esiin ja kai se menee viime kädessä sitten nii et periaatteessa noiden asiakaslupusten ja arvojen ja kaiken muun pitäis näkyä rekrytoinnissaki, joten se on luontevaa et meil on sellasii ihmisii jotka luonnostaan istuu siihen.”

7 Johtopäätökset

7.1 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ovatko Yritys X:n työntekijät ymmärtäneet, sisäistäneet ja omaksuneet yrityksen uudistetun brändin ja asiakaslupaukset, jotta henkilöstöä voidaan tarvittaessa kouluttaa lisää uudistuneesta brändistä ja ryhtyä muihin toimenpiteisiin brändin jalkauttamiseksi. Tutkimuskysymykset olivat:

”Mikä on Yritys X:n henkilökunnan bränditietämys?” ja

”Miten Yritys X:n brändi välittyy asiakkaille asiantuntijoiden ja asiakkaiden välisissä myynti- ja toimeksiantotapaamisissa?”

Lisäksi yksi tavoite oli selvittää käyttävätkö työntekijät Yritys X:n myyntiesityspohjaa, joka löytyy yrityksen intranetistä. Haastateltavat henkilöt kuvasivat Yritys X:n brändipersonaa samoilla tai hyvin samankaltaisilla sanoilla ja termeillä, kuin Yritys X:n brändipersonan määrittelyyn on kirjattu. Suurin osa vastaajista toi esiin Yritys X:n brändin helposti lähestyttävyyden, perinteisyyden, moderniuuden, trendikkyuden ja asiantuntemuksen sekä huippuosaamisen, jotka ovat hyvin Yritys X:n brändiä kuvaavia ilmauksia. Ehdottomasti eniten vastauksia sai Yritys X:n helposti lähestyttävyys ja mutkattomuus.

Asiakaslupausta työntekijät muistivat hyvin kaksi asiakaslupausta, asiakaslupaus 1:sen ja 2:sen. Asiakaslupaus 3 ja 4 muistettiin selkeästi heikommin. Toisaalta moni vastaaja sanoi, että nämä kaksi asiakaslupausta, joita ei muistettu yhtä hyvin, ovat itsestäänselviä asioita eivätkä erota Yritys X:ää kilpailijoista. Ainoastaan kaksi vastaajaa ei muistanut yhtäkään asiakaslupausta. Kuitenkin jokaista asiakaslupausta pidettiin uskottavana ja Yritys X:ä hyvin kuvaavana. Ind'in (2007, 95) mukaan henkilökunta omaksuu brändistä ainoastaan asiat, jotka ovat heille muistettavia. Asiakaslupaus 1 ja 2 ovat selkeästi kilpailijoista erottuvia ja ne muistettiin useimmin. Kolme vastaajaa kymmenestä oli sitä mieltä, että brändiä voisi terävöittää henkilökunnalle enemmän ja keskustella siitä enemmän henkilökunnan kanssa.

Vastauksista kävi ilmi, että brändi välittyy asiakkaille eniten asiantuntijan käyttäytymisen, tekemisen ja persoonan kautta. Asiakas lupauksista ei puhuta suoraan, mutta brändi heijastuu asiakkaalle asiantuntijan olemuksesta sekä tekemisestä. Esimerkiksi käytännössä tarjouksia tehdessä tuodaan vahvasti esiin hyötyä, mitä asiakas saa kun hän valitsee Yritys X:n. Asiakas lupaukset voi lunastaa toimeksiantojen myötä ja sitä kautta voi arvioida ovatko asiakas lupaukset toteutuneet. Asiakas lupaukset ja brändi ovat kuitenkin abstrakteja asioita, joiden välittymistä asiakkaalle on vaikea kuvailla konkreettisesti. Vastauksista kävi yleisesti ilmi, että brändi välittyy kaikessa viestinnässä yrityksestä ulospäin, asiakastyössä, palveluissa ja tuotteissa sekä sosiaalisessa kanssakäymisessä. Brändin mukaisella käyttäytymisellä yrityksen sisällä on myös merkitystä, joka vahvistaa brändiä. Lisäksi Yritys X:n valikoituu ihmisiä, joihin brändi luonnollisesti sopii ja brändi välittyy persoonan kautta.

Myyntiesityspohjan koettiin sopivan isoihin asiakastilaisuuksiin, jossa asiakas on täysin uusi, eikä ole ennen käyttänyt Yritys X:n palveluita. Monet vastaajat sanoivat käyttäneensä myyntiesityspohjaa kuitenkin pohjana ja ovat lisälleet omia asioitaan esitykseen. Myyntiesityspohja ei vastaajien mielestä sovi vapaamuotoisempiin myyntitilanteisiin, jotka ovat enemmän keskustelevampia.

Kaiken kaikkiaan Yritys X:n brändi ja brändipersona on haastatteluiden perusteella omaksuttu hyvin verrattaessa Yritys X:n brändipersonan kuvaukseen. Jokainen haastateltava oli myös sitä mieltä, että brändin sisäistäminen henkilökunnan keskuudessa on erittäin tärkeää, joten henkilökunnalla on oikea asenne toimia brändin lähettiläinä. Haastateltavat henkilöt tiedostavat myös oman roolinsa brändin lähettiläinä ja kokevat brändin välittyvän asiakkaille oman ja kollegoiden viestinnän, käyttäytymisen ja työn laadun kautta. Kuitenkin osa vastaajista oli sitä mieltä, että toivoisivat enemmän koulutusta, keskustelua ja sisäistä viestintää brändiin liittyen. Haastattelussa kahta asiakas lupauksia ei muistettu selkeästi niin hyvin kuin kahta toista asiakas lupauksia. Toisaalta monet haastateltavat sanoivat näiden kahden asiakas lupauksen olevan itsestäänselviä ja toiminnan edellytys Yritys X:n toimialalla. Kaksi paremmin muistettua asiakas lupauksia taas erottavat yrityksen kilpailijoista ja haastateltavat toivat esiin niihin

liittyviä piirteitä, esimerkiksi helposti lähestyttävyyttä ja mutkattomuutta, myös pyydettyä kuvailemaan Yritys X:n brändipersoonaa.

Indin (2007, 85- 86) mukaan henkilökunnan tulee tuntea brändi omakseen ja ymmärtää se omilla termeillään. Vahva, selkeä ja hyvin määritelty brändi motivoi henkilökuntaa. Brändi, jonka työntekijä ymmärtää, ohjaa häntä jokapäiväisessä työnteossa ja päätöksenteossa. (Kotler 2006, 125- 126.)

7.2 Kehittämisehdotukset

Haastateltavien vastaukset ja mielipiteet Yritys X:n brändistä vastasivat kaiken kaikkiaan todella hyvin Yritys X:n brändikuvausta eli johtopäätöksenä voitaisiin vetää brändin olevan hyvin sisäistetty työntekijöiden keskuudessa. Osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että brändiä pitäisi viestiä enemmän yrityksen sisällä ja antaa työntekijöille enemmän työkaluja ja informaatiota siitä, kuinka he voivat toimia paremmin brändilähettiläinä ja tuoda brändiä enemmän esiin omassa työssään. Lisäksi kahta asiakaslupausa ei muistettu ollenkaan niin hyvin, kuin kahta toista asiakaslupausa. Toisaalta moni haastateltava oli sitä mieltä, että ne asiakaslupaukset, joita ei muistettu ovat Yritys X:n toiminnan edellytys ja itsestäänselviä asioita.

Indin (2007, 85- 86) mukaan brändin jalkauttamisessa henkilöstön keskuuteen parhaita tuloksia tuovat toisto, jatkuvuus ja sekä keskustelut pienillä foorumeilla. Brändiin liittyviä asioita kannattaa liittää sisäisiin koulutuksiin ja tilaisuuksiin sekä myyntikokouksiin. Henkilöstölle on tärkeä tietää, mitä halutaan ja miten toimitaan ja lisäksi perustelut siitä, miksi näin toimitaan. Brändin arvojen korostaminen on turhaa, jos työntekijät eivät tiedä miten käyttää niitä jokapäiväisessä työssään. (Ind 2007, 85- 86.)

Sisäiselle brändiviestinnälle on monia keinoja, esimerkiksi työhaastattelut, perehdytys, kuukausipalaverit, myynti- ja viestintähenkilöstön kokoukset, henkilöstötilaisuudet, koulutustapahtumat, juhlat, intranet, brändiohjeistukset, tervetuloa taloon – oppaat, tiedotteet, vuosikatsaukset ja sisäiset kampanjat. (von Hertzen 2006, 263.)

Brändiä ei pidä ylikorostaa, koska ainoastaan brändiarvojen viestiminen ei saavuta työntekijöiden sitoutuneisuutta. Monille sana ”brändi” itsessään tarkoittaa mainoksia ja logoja ja brändin arvo nähdään merkityksettöminä. Monet asiantuntijatehtävissä työskentelevät kuuluvat joukkoon, jotka näkevät brändin arvon merkityksettömänä eikä heitä välttämättä kiinnosta brändiviestintä. Se tulee relevantiksi vasta, kun he ymmärtävät brändin arvojen merkityksen omassa työssään. Pitkäaikainen menestys vaatii sitoutumista, joka saavutetaan toiminnalla, jossa koko yritys voi olla mukana. Esimerkiksi brändityöpajoissa, projektiryhmissä ja tapaamisissa. Brändin jalkauttamisessa esimiesten ja johdon aktiivinen tuki on äärimmäisen tärkeää. Henkilöstö ei voi kiinnostua brändistä ilman johdon esimerkkiä. (Ind 2007, 106- 107.) Ylimmän johdon lisäksi jokaisen tiimiesimiehen vastuulla on työntekijöiden tuki ja kannustus (Vahvaselkä 2004, 80).

Grönroos on esittänyt sisäisessä markkinoinnissa neljä tavoitetta, joita voi hyvin soveltaa brändiviestintään. Grönroosin (2009, 451) mukaan sisäisessä markkinoinnissa voidaan jakaa neljä tavoitetta:

1. Varmistaa, että työntekijät ovat motivoituneita asiakaskeskeiseen työpanokseen.
2. Rekrytoida hyviä pitkäaikaisia työntekijöitä.
3. Varmistaa, että sisäiset palvelut tuotetaan asiakaskeskeisesti.
4. Antaa henkilöstölle riittävästi tukea.

Von Hertzenin (2006, 222- 223) mukaan brändiviestinnän kehityksen ja tulosten seuraamisen vuoksi on tehtävä säännöllisin väliajoin tutkimuksia ja kyselyjä samalla menetelmällä. Ainakin osa kysymyksistä ja kohderyhmistä täytyy olla samoja, jotta tuloksia voidaan verrata aiempiin tutkimuksiin. Koska brändin rakentamisessa tehdyt muutokset näkyvät yleensä vasta muutaman vuoden jäljessä, tutkimuksia ei ole kannattavaa tehdä heti brändin rakentamisen jälkeen. Hyvään brändistrategian johtamiseen kuuluu tiedon keruu tuloksista, niiden kriittinen tarkastelu ja johtopäätösten tekeminen tulevien toimintojen suunnittelua varten. Vain tällä tavalla voidaan arvioida, vastaako toivottu brändimielikuva todellisuutta ja mitä toimenpiteitä vaaditaan, jotta tuloksiin päästään. (von Hertzen 2006, 222 - 223.)

Sen jälkeen kun brändiviestintää on kehitetty Yritys X:n sisällä, olisi suositeltavaa tehdä ainakin osittain samoilla kysymyksillä ja samalla kohderyhmällä samankaltainen tutkimus esimerkiksi opinnäytetyönä, jotta voidaan seurata brändiviestinnän kehittymistä.

8 Arviointi

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat termejä, joita käytetään tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa. Validiteetti tarkoittaa sitä, että on tutkittu asioita, joita on aiottukin tutkia. (Kananen 2008, 123.) Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2007, 226).

Kanasen (2008, 123- 124) mukaan reliabiliteetti ja validiteetti on hyväksytty käytettäväksi kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa ja siinä ne ovat helpommin käsiteltävissä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti voidaan varmistaa suunnittelemalla tutkimusmenetelmä mahdollisimman hyvin etukäteen. Kvantitatiivisessa menetelmässä valitaan etukäteen tutkimuksen populaatio, otos, otanta ja analyysimenetelmät. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa laatu varmistetaan tutkimuksen aikana. Koska kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdat ovat erilaisia, määrällisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ei voi suoraan soveltaa laadulliseen tutkimukseen. (Kananen 2008, 123- 124.)

Hirsjärven ym. (2007, 227) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toiminnasta kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 141) ovat samoilla linjoilla, tutkimuksen tekemiset tulisi kuvata mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimustulokset tulisivat selkeämmiksi. Lukijoille täytyy antaa riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on toteutettu.

Hirsjärven ym. (2007, 27- 228) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa analyysin luokittelut ovat keskeisessä asemassa. Kun tutkimusaineistoa analysoidaan, lukijalle pitää perustella aineiston luokittelut sekä perustelut omille tulkinnoille. Tässä auttavat esimerkiksi suorat sitaattit haastatteluista. (Hirsjärvi ym. 2007, 227- 228.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukko on määritelty etukäteen ja tutkimuksen eteneminen on kuvattu selkeästi, joka parantaa luotettavuutta. Lisäksi kaikki tutkimuksen vaiheet on kuvattu selkeästi ja tarkasti sekä valinnat on perusteltu. Tutkimusaineiston luokittelu on selostettu ja perusteltu sekä tuloksissa käytetty suoria

sitaatteja haastatteluista. Tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltaville annettiin etukäteen tiedoksi haastattelun aihe, eli Yritys X:n brändi, koska vastaajat ovat saattaneet käydä yrityksen intranetissä lukemassa yrityksen brändistä ennen haastattelua. Toisaalta testihaastattelussa tuli ilmi, että testihaastateltava ei tiennyt tarkasti mitä tarkoittaa sana brändi ja sen vuoksi haastattelun teema päätettiin antaa etukäteen haastateltaville tiedoksi, jotta he pystyisivät antamaan mahdollisimman todellisuutta kuvaavia vastauksia.

Lähteet

Ahn, T. 2012. Six Reasons to Productize Your Professional Services Before Your Competition. Luettavissa: <http://www.business2community.com/strategy/six-reasons-to-productize-your-professional-services-before-your-competition-0175403#!CkYnE>.
Luettu: 1.4.2014.

Barlow J. & Stewart P. 2004. Branded Customer Service. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, CA.

Frederiksen, L. 2013. Reputation Marketing vs. Relationship Building in Professional Services. Luettavissa:
http://www.hingemarketing.com/blog/story/reputation_marketing_vs._relationship_building_in_professional_services. Luettu: 1.4.2014.

Frederiksen L. & Taylor. A. 2014. The 7 Biggest Branding Blunders and How Your Professional Services Firm Can Avoid Them. Luettavissa:
<http://www.hingemarketing.com/images/uploads/7-Branding-Blunders-White-Paper.pdf>. Luettu: 2.3.2014.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3.uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epämurkavuusalueella, kirja sinulle joka inhoat myymistä. Talentum Media Oy. Helsinki.

Hinge, a. 2014. Differentiation Guide for Professional Services Firms. Luettavissa:
http://www.hingemarketing.com/uploads/hinge-differentiation-guide.pdf?inf_contact_key=20b5c78bf826366f6915044a6ac56868d8129a67b34046c9223e777dcc5f24c3. Luettu: 9.3.2014.

Hinge, b. 2013. The Social Media Guide for Professional Services. Luettavissa:
http://www.hingemarketing.com/uploads/Hinge_Social_Media_Guide_for_Professio

nal_Services?inf_contact_key=b555e6f6be4ecb897f441342ed0bbf09caf9330359d60af1cbbd6107a240545b. Luettu: 9.3.2014.

Hinge, c. 2011. Internal Branding for Professional Services Firms: 10 Key Success Strategies. Luettavissa:

http://www.hingemarketing.com/blog/story/internal_branding_for_professional_services_firms_10_key_success_strategies. Luettu: 1.4.2014.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Hofferberth, D. & Urich, J. The Next Generation of Professional Services: Service Productization – Part 1. Luettavissa: <http://spiresearch.com/spiglass/2012/05/the-next-generation-of-professional-services-service-productization-part-1/>. Luettu: 1.4.2014.

Ind, N. 2007. Living the brand – how to transform every member of your organization into a brand champion. 3rd edition. Kogan Page. London. Philadelphia. New Delhi.

Kananen, J. 2008. Kvali, kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kosar, N. 2013, a. The New Normal in Professional Services Marketing (Article 1 of 3). Luettavissa: <http://www.marketingprofs.com/articles/2013/12017/the-new-normal-in-professional-services-marketing>. Luettu: 23.2.2014.

Kosar, N. 2013, b. Marketing the Professions 'Hors d'Oeuvre' Style (Article 2 of 3). Luettavissa: <http://www.marketingprofs.com/articles/2013/12077/marketing-the-professions-hors-doeuvre-style-article-2-of-3>. Luettu: 23.2.2014.

Kosar, N. 2013, c. How to Use LinkedIn to Promote Your Professional Services (Article 3 of 3). Luettavissa: <http://www.marketingprofs.com/articles/2013/12136/how-to-use-linkedin-to-promote-your-professional-services-article-3-of-3>. Luettu: 23.2.2014.

Kotler, P. 2006. B2B Brand Management. Springer. Berlin.

Lowry, J. 2014. How to Sell Professional Services. Luettavissa:

<http://customerthink.com/how-to-sell-professional-services/>. Luettu: 31.3.2014.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Malmelin, N. & Hakala, J. 2011. Radikaali brändi. 2. Painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri, T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen! WS Bookwell Oy. Porvoo.

Ojasalo J. & Ojasalo K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. WSOYpro Oy. Helsinki.

Parantainen, J. 2008. Tuotteistajan pikaopas 3.0. Luettavissa:

http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan_pikaopas3.pdf.

Luettu: 1.4.2014.

Schultz M., Doerr J. & Frederiksen, L. 2013. Professional Services Marketing: How the Best Firms Build Premier Brands, Thriving Lead Generation Engines, and Cultures of Business Development Success. Second Edition. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. WSOY. Porvoo.

Taylor, A. 2008. Why Professional Services Brands Matter. Luettavissa:

http://www.hingemarketing.com/library/article/why_professional_services_brands_matter. Luettu: 2.3.2014.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6.uudistettu laitos. Tammi. Helsinki.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Oy Finn Lectura Ab. Helsinki.

von Herten, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler D. 2009. Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm. The McGraw-Hill Companies, Inc. New York.